

ARQUITETOS DO PRICING

VOLUME 2

DE ARQUITETO PARA ARQUITETO



ANA MARÍA ROJAS CHAVARRO • ANDRE KOEPL • EMERSON MELO
EVALDO MARQUES BACCAM • FABIANA NUCCI • FABIO PINHEIRO • FABIO PUGA
FELIPE BAPTISTA • GABRIELA GIOLO RAMOS • GEOVANE RAINONI
GUILHERME CADAVEZ • GUILHERME CLEN • HUMBERTO SCARPIN
JULIANA BOLZANI • JULIANA SAMPAIO • KLEBER PERON
MARCELO FERNANDES PRADO • ROBERTA TSUSTSUI
ROBERTO TOSTA • WALDIR CICERELLE JR

Entrevistados por Marcelo Krybus e Tiago Martin

ARQUITETOS DO PRICING

VOLUME 2

DE ARQUITETO PARA ARQUITETO

ÍNDICE

FREDERICO ZORNIG	3
ANA MARÍA ROJAS CHAVARRO	5
ANDRÉ KOEPPL	20
EMERSON MELO	36
EVALDO MARQUES BACCAM	46
FABIANA NUCCI	56
FABIO PINHEIRO	66
FABIO PUGA	81
FELIPE BAPTISTA	98
GABRIELA GIOLO RAMOS	108
GEOVANE RAINONI	120
GUILHERME CADAVEZ	133
GUILHERME CLEN	142
HUMBERTO SCARPIN	162
JULIANA BOLZANI	177
JULIANA SAMPAIO	188
KLEBER PERON	200
MARCELO FERNANDES PRADO	215
ROBERTA TSUSTSUI	229
ROBERTO TOSTA	240
WALDIR CICERELLE JR	255

PREFÁCIO

FREDERICO ZORNIG

A precificação estratégica tem evoluído muito, no mundo todo, nos últimos anos, sendo que cada vez mais empresas buscam aprimorar seus processos de formação e gestão de preços. *Pricing*, como costume usar, em inglês mesmo, é um equilíbrio tênue entre a percepção de valor dos clientes e necessidades financeiras das empresas. É o coração e a alma de qualquer negócio, o elemento que pode fazer ou destruir o sucesso de uma empresa. No entanto, o universo da gestão de preços está muitas vezes envolto em fatores que não gerenciamos totalmente, uma complexa quantidade de dados, incluindo a dinâmica dos principais competidores, o comportamento do consumidor e variáveis econômicas, como taxa de juros e câmbio.

Neste livro, embarcamos numa viagem única pelo universo da precificação, guiados pelas vozes de vinte profissionais destacados do mercado, representando diferentes segmentos de negócios, atuando em companhias de primeira linha. Esses profissionais, escolhidos um a um, dedicaram as suas carreiras a desvendar as complexidades e construir o que temos visto de melhor em gestão de preços. Por isso chamamos os autores de “Arquitetos do *Pricing*”. Na verdade, este é o segundo volume do projeto “Arquitetos do *Pricing*”, tanto que estamos chamando-o de “Arquitetos do *Pricing* – Volume 2 – De Arquiteto para Arquiteto”, pois algumas das vinte perguntas que foram respondidas nesta obra partiram de alguns dos Arquitetos do primeiro volume!

Ressalto que a área da precificação evoluiu significativamente ao longo dos anos, desde a época das simples planilhas de mark-up até a nova era digital dos algoritmos dinâmicos de precificação e a busca pela otimização dos preços. Com um nível de concorrência implacável, tecnologias disruptivas e preferências dos consumidores em constante mudança, os profissionais de *pricing*

emergiram como heróis desconhecidos nos bastidores das organizações. São os arquitetos das estratégias que não só maximizam os lucros, mas também garantem a sustentabilidade e o crescimento das suas empresas.

O que torna este livro especial é que não é o trabalho de um único autor, mas um esforço coletivo, de 20 profissionais que responderam às entrevistas de dois diretores da Quantiz que gerenciaram todo o projeto. Portanto, fica aqui meu agradecimento a todos os autores e ao Marcelo Krybus e Tiago Martin pela organização e execução da obra. Lendo o livro, vocês poderão notar que se trata de uma sinfonia de vozes provenientes das trincheiras das áreas de *pricing*, quero dizer, são situações reais, em algumas das principais empresas do mercado. Portanto, as páginas a seguir são uma prova da dedicação e paixão desses profissionais, que generosamente compartilharam seus conhecimentos, experiências, ideias e, o mais importante, seu tempo. Através de uma série de entrevistas aprofundadas, temos acesso ao mundo de cada um desses renomados executivos, aos seus desafios e aos seus triunfos.

Notem que no primeiro volume, tratamos de questões elementares e os principais pilares de *pricing*, mas agora aprofundamos no lado mais denso da precificação, onde as atividades, os algoritmos e os processos internos se cruzam com comportamento do consumidor, movimentações da concorrência, desafios entre canais, entre outros. Os profissionais de precificação entrevistados revelam alguns segredos por trás da elaboração de preços que repercutem nos clientes e impulsionam as vendas com rentabilidade. Exploramos também as formas de se fazer a comunicação de valor para o cliente e os fatores que atuam na influência da percepção de preço. Estas conversas lembram-nos que o preço não se trata apenas de números; trata-se também de como contar uma história convincente para seus clientes. Histórias convincentes como estas que estão apresentadas nas páginas a seguir para serem lidas e relidas.

Divirtam-se!

Frederico Zornig – Sócio e CEO da Quantiz

São Paulo, 23 de setembro de 2023

ANA MARÍA ROJAS CHAVARRO

**LATAM Sr Finance Manager – Retail and Supermarket Division, Mercado Livre,
13 anos de experiência**

Entrevistada por Marcelo Krybus

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou especialista de Pricing e Revenue Management? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Minha carreira profissional foi construída em empresas multinacionais no setor de *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG), sempre na área de Finanças. Durante os últimos 13 anos, tive a oportunidade de morar na Colômbia, no Panamá e agora no Brasil, trabalhando em empresas como Procter & Gamble, Coty, Danone e Beiersdorf, em diferentes categorias como as de Cuidados com Tecidos, Beleza Profissional, Laticínios e Cuidados Pessoais. Desde dezembro de 2022, mudei para o setor do e-commerce, assumindo uma posição de liderança regional em que atuo como Gerente Financeiro Sênior para as divisões de Varejo e Supermercado do Mercado Livre.

Em minhas passagens por cargos regionais, tive a oportunidade de trabalhar com o desenho estratégico de posicionamento de preços para mais de 17 países da América Latina, elaboração de estratégias de *Go To Market* tanto para canais diretos quanto para distribuidores, e estratégias de precificação, incluindo países hiperinflacionários como Argentina e Venezuela. Minha última experiência no setor de FMCG foi na Beiersdorf Brasil, proprietária das marcas Nivea e Eucerin. Lá, tive a oportunidade de liderar as áreas de Finanças Comerciais e Precificação para o Brasil, na qual conduzi projetos de transformação na área, desenvolvendo habilidades para evoluir de uma área de suporte para uma área parceira na tomada de decisões estratégicas dentro da empresa, incluindo análises de elasticidade, posicionamento entre canais e mapeamento de eficiências tributárias.

- 2) Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing* e *Revenue Management* no seu segmento? (*pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Nos últimos 13 anos, as mudanças têm se focado em três fatores:

1. **Papel das equipes de *Pricing* dentro da empresa:** No início da minha carreira, as áreas de *Strategic Revenue Management* (SRM) ou de *Pricing* eram enxutas ou inexistentes. No meu setor, percebi uma grande adaptação entre os anos de 2013 e 2016, quando a área de preços ganhou maior reconhecimento como uma função estratégica dentro das empresas e deixou de ser vista apenas como uma área de execução. Atualmente, há uma demanda muito importante por profissionais especializados em precificação e gestão de receita que não está sendo suprida pelo mercado, tornando as contratações na área de *pricing* muito desafiadoras, inclusive exigindo que sejam gerenciadas por *Head Hunters* mais especializados. Por isso, as empresas estão investindo mais em talentos, tecnologia e processos para maximizar a eficácia da área de preços, e estão participando cada vez mais de eventos de compartilhamento de boas práticas (como os providenciados pela Quantiz) para desenvolverem suas próprias habilidades.
 2. **Maior uso de análises avançadas de dados:** O aumento da disponibilidade de informações quase em tempo real e com grande granularidade para medir os preços está impulsionando cada vez mais o uso da análise de dados avançada, como análise preditiva e *machine learning*. Hoje, temos ferramentas muito robustas para identificar padrões, prever comportamentos do mercado e realizar simulações de precificação.
 3. **Maior personalização e dinamismo dos preços:** No início da minha carreira, os reajustes de preços eram aprovados uma vez por trimestre. Atualmente, é muito comum o uso de técnicas de precificação dinâmica, ajustando os preços em tempo real com base em fatores como demanda, oferta, concorrência e preferências do cliente. Com o acesso a dados mais detalhados sobre os consumidores, as empresas estão personalizando os preços de acordo com as características individuais, conseguindo atingir a maior *willingness to pay* do consumidor.
-
- 3) Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Este passo a passo é baseado na minha experiência nesse novo ambiente competitivo pós-pandêmico, e na minha experiência prévia com mercados hiperinflacionários como os da Argentina e da Venezuela.

1. **Definir como empresa qual será a prioridade no caso de conflito entre os objetivos de vendas/participação de mercado e os objetivos de rentabilidade:** É importante lembrar que às vezes as estratégias de precificação geram “cobertor curto”, especialmente no período de transição em que o mercado está se ajustando. Por isso, é importante definir previamente qual será o objetivo, para que estejam claros os *trade-offs* que ocorrerão.
2. **Nunca esqueça dos seus custos fixos:** Ao elaborar o aumento de preços, alinhe-se com as áreas impactadas (por exemplo, Fábrica/Centros de Distribuição) sobre os impactos que eles terão após os aumentos recorrentes. Será necessário elaborar um plano de adaptação rápida para o tamanho do negócio em conjunto após o aumento de preços. Lembre-se de compartilhar esse impacto com a liderança da empresa para evitar desalinhamentos.
3. **Defina sua estratégia de aumento:** Lembre-se de que não existe apenas o aumento por incremento na tabela de preços, mas também por Redução de Tamanho, Lançamento ou Relançamento de produtos, Venda Cruzada, Segmentação de clientes, Mudança na intensidade promocional, entre outros. Implemente os primeiros aumentos por meio da tabela de preços ou redução na intensidade promocional, e trabalhe em projetos de Redução de Tamanho e diferenciação do portfólio para os próximos ajustes de preço.
4. **Não crie um campo de batalha entre seus clientes:** Aproveite esses incrementos de preços recorrentes para ajustar sua estratégia entre canais. Criar um ambiente competitivo justo para todos os clientes ajudará a ter preços consistentes no mercado e evitar confusões de preços entre os canais de vendas para o consumidor final.
5. **Comunique, comunique, COMUNIQUE:** É fundamental que tanto sua equipe de marketing quanto sua equipe de vendas saibam os motivos do aumento. Uma história de negociação clara, objetiva e empática é fundamental para garantir a implementação da precificação. Se necessário, considere envolver a sua equipe de precificação juntamente com a equipe de vendas ou *Trade* durante as negociações com clientes, a fim de fornecer um suporte maior.
6. **Nunca esqueça dos impactos na sua equipe de vendas:** Os impactos para a equipe de vendas vão além do desgaste com os clientes ao comunicar aumentos recorrentes. A remuneração variável pode ser altamente afetada durante períodos de implementação de um aumento, se

as metas não forem redesenhadas. É essencial garantir que sua equipe de vendas tenha os incentivos corretos para repassar os preços.

7. **Medição e feedback:** Após a implementação, é importante que a equipe de Precificação possa medir a execução dos preços no mercado para verificar se estão alinhados com a estratégia. Ferramentas como Nielsen, Scantrack, Scanttech, entre outras, ajudam, mas é importante que a empresa tenha uma “Única Fonte de Verdade” de informação, para evitar discussões sobre qual preço está realmente sendo praticado no mercado.
8. **[Bônus] Desafie cada custo que não possa ser valorizado no preço:** Para garantir rentabilidade, nem sempre precisamos recorrer ao aumento de preços. Revise com sua equipe de marketing/produto para garantir que tudo o que agregue valor ao consumidor final esteja refletido no preço, mas também é importante eliminar do produto qualquer custo que não agregue valor, como embalagens secundárias ou serviços adicionais que não sejam utilizados pelo cliente. Assim, você garante uma estratégia mais enxuta e justa.

- 4) **Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)**

Na minha experiência, o **cliente** deve ser o principal foco da empresa. Isso permite descobrir o que realmente gera valor para ele e contribui para criar um relacionamento de longo prazo. Seguir apenas a concorrência, mesmo sendo líder de mercado, pode nos tornar míopes em relação a algumas oportunidades de mercado ou nos levar a adotar estratégias perigosas, como uma guerra de preços sangrenta.

Acompanhar a concorrência faz sentido em dois casos:

1. Para medir a nossa participação de mercado e verificar se as nossas estratégias estão sendo bem recebidas pelo mercado (aumentando nossa fatia de mercado);
2. Para produtos massivos e considerados altamente *commodity*, nos quais a diferenciação de marca e produtos é muito baixa, pois a demanda dependerá de como nos encaixamos no portfólio de fornecedores.

- 5) **O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos?** (*pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Dado que o maior foco é o consumidor final, o mais importante é seguir a nossa própria estratégia de relativização de canais e produtos. Já aconteceu na minha carreira chegar a uma empresa que estava totalmente focada em competitividade e ganho de participação de mercado. Diante do desespero de estar perdendo participação de mercado, começaram a copiar estratégias erradas do concorrente entre canais, o que gerou dois grandes problemas:

1. Grande canibalização entre os canais de venda que eram substitutos naturais;
2. Estratégia promocional confusa, pois a tabela de preços não estava projetada para suportar o novo preço tático em comparação com o concorrente. Com isso, foi necessário utilizar muitos investimentos comerciais fora da nota fiscal, o que aumentou a incidência de impostos no Preço de Venda ao Varejo (ou RSP em inglês).

Como esse comportamento foi adotado pela empresa por muitos anos, foi decidido que a correção seria feita em fases, durante duas ondas de correções de preço. Isso permitiu uma implementação melhor e deu tempo para que os consumidores se adaptassem gradualmente à nova estratégia de preços.

- 6) **Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz?** (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

A política de descontos deve ser um resultado da estratégia de preços como um todo e deve ser revisada sempre em conjunto com a lista de preços ou decisões de portfólio. Isso é fundamental, pois a política de descontos deve refletir os objetivos estratégicos da empresa e variar dependendo do foco que se tem no aumento de vendas, fidelização de clientes, redução de estoques ou rentabilidade.

Com isso, os aspectos mais críticos para definir uma política de descontos eficaz são:

1. Transparência tanto para os clientes como para os funcionários da empresa;

2. Ser criada com base em pagamento por desempenho, que pode incentivar o aumento do volume de compras ou medidas para melhorar o fluxo de caixa da empresa, como pagamento antecipado;
3. Clareza nas decisões, tomando cuidado para não ser totalmente centralizada e criar lentidão na execução, mas também não ser muito livre para evitar a concessão de descontos excessivos que prejudiquem a estratégia;
4. Deve ser segmentada por tipo de cliente, priorizando clientes-chave que são estratégicos para as metas da companhia.

Uma vez definida a política, o sucesso da implementação é garantido por:

1. Sistemas robustos para facilitar a parametrização, aprovação e controle dos descontos concedidos. Isso é fundamental para operar em conformidade com os controles internos de qualquer empresa;
2. Monitoramento dos resultados da política de descontos, avaliando sua eficácia e fazendo ajustes quando necessário para garantir que os descontos contribuam para o sucesso do negócio.

7) Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? *(pergunta elaborada pela Quantiz)*

Depois de trabalhar em diversas categorias, desde Cuidados com Tecidos, passando por Beleza Profissional, Laticínios e Cuidados Pessoais, posso dizer que a segmentação dos clientes é uma verdadeira ARTE, que vai depender do tipo de negócio, do mercado em que a empresa atua, das características dos clientes e do nível de informação disponível para medir o mercado.

Em geral, uma segmentação de mercado para uma FMCG (Bens de Consumo de Massa) deve incluir três aspectos: Portfólio, Comportamento de Compra e Geografia.

Para o portfólio, deve-se segmentar por benefícios e nível do produto, tendo produtos âncora dentro do portfólio e criando referência de preços com base no âncora para manter a consistência. No passado, tive a oportunidade de liderar a atualização das estratégias de preço para o portfólio de uma marca. A estratégia foi se perdendo ao longo dos anos devido a vários aumentos de preço feitos taticamente e a mudanças drásticas no comportamento do consumidor. A nova estratégia foi sustentada por análises de participação de mercado, elasticidades próprias e cruzadas, e usando técnicas de ancoragem de preço em todo o portfólio. O resultado foi uma nova política de preços,

com maior facilidade de execução para a equipe de vendas, maior clareza em relação ao posicionamento do portfólio com base no valor percebido e criação de âncoras claras de preço. A estratégia implementada foi criar um produto âncora para cada unidade de negócio da empresa e, em seguida, indexar os outros produtos usando um fator dependendo da percepção de valor que queríamos dar em comparação com o produto âncora. Isso simplifica a execução da equipe de vendas no campo e nos permite diferenciar produtos.

Para o comportamento de compra, é importante analisar a Disposição para Pagar ou o canal de venda, o que determinará o momento da compra (por exemplo, conveniência *versus* comércio eletrônico). Na minha experiência, uma segmentação correta de clientes de acordo com o perfil do consumidor que compra deles ajuda a facilitar a segmentação de preços.

Para a segmentação por geografia, por exemplo, em regiões onde a concorrência é menor, a empresa pode cobrar preços mais elevados, enquanto em regiões onde a concorrência é mais acirrada, a empresa pode cobrar preços mais baixos para atrair mais consumidores.

8) Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de *Pricing e Revenue Management* está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Durante toda a minha carreira, estive do lado da indústria e, desde dezembro de 2022, estou trabalhando no maior comércio eletrônico do Brasil, que é o Mercado Livre. Essa combinação de experiências me permite ter uma visão mais abrangente da situação.

O comércio eletrônico é uma grande oportunidade para as indústrias e um canal importante de crescimento para o futuro. O comércio eletrônico é fundamental para o acesso a dados e *insights* sobre as preferências dos clientes, comportamentos de compra e padrões de tráfego no site. Também nos proporciona flexibilidade para experimentar e testar preços: por meio de ofertas promocionais, descontos segmentados e testes A/B para avaliar a resposta do mercado e ajustar os preços com base nos resultados. E a última e mais importante oportunidade é a expansão do alcance geográfico, que permite o reconhecimento do produto em nível nacional ou internacional, o que seria difícil de alcançar com o varejo tradicional.

No entanto, esse novo canal apresenta desafios: maior concorrência de preços, a necessidade de velocidade para alterações de preço e a complexidade da gestão de múltiplos canais, incluindo a

canibalização com varejistas tradicionais. Como é óbvio, no mundo online, os consumidores têm uma variedade maior de opções de produtos (como, por exemplo, um portfólio maior e pacotes) e a comparação de preços pode ser feita facilmente com apenas um clique. Isso leva a uma competição acirrada de preços, onde os concorrentes podem ajustar rapidamente os preços para conquistar as vendas. Isso representa um desafio para as indústrias em manter margens lucrativas enquanto se mantêm competitivas, e é aí que entra a arte da precificação entre canais.

Por isso, minha recomendação é gerenciar preços consistentes em relação ao valor agregado que esses canais têm para o consumidor, a fim de evitar a canibalização entre os vários canais de venda, e comunicar os benefícios específicos que cada um dos canais oferece para que o consumidor entenda que, com propostas de valor diferentes, os preços também podem ser diferentes.

9) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

A precificação dinâmica não é mais apenas uma visão para o futuro, mas sim uma realidade, especialmente em setores como aviação e comércio eletrônico. Acredito que em breve ela se tornará mais presente em outros setores. Para isso, as empresas precisam se preparar com fontes de informação confiáveis para entender o posicionamento atual dos preços, o volume de vendas e outros dados de comportamento do consumidor, a fim de conseguir modelar os dados.

Em seguida, é fundamental desenvolver a tecnologia para analisar e recomendar alterações de preço, implementar mudanças constantes e medir o desempenho das ações. Por exemplo, uma empresa que atualmente depende de muito trabalho manual para calcular, aprovar e controlar uma lista de preços não conseguirá implementar uma precificação dinâmica sem aumentar o número de funcionários, o que acabaria consumindo qualquer benefício obtido com a precificação dinâmica. Por último, é importante envolver as equipes de marketing para uma melhor compreensão do consumidor. A precificação dinâmica só pode ser efetiva se conseguirmos identificar os fatores que geram valor para nosso cliente e pelos quais ele está disposto a pagar mais em situações de consumo específicas.

10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de

elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

As correlações matemáticas são necessárias para estratégias de precificação, porém, por si só, não são suficientes, pois podem não capturar elementos como a falta de disponibilidade de produtos no mercado de nossos concorrentes, ou fatores externos como mudanças de comportamento do consumidor impulsionadas por influenciadores digitais. Por isso, além das elasticidades de preço, é importante considerar o posicionamento estratégico da marca (por exemplo, se deseja ser percebida como uma marca de luxo) e o ciclo de vida do produto, que inclui as fases de introdução, crescimento, maturidade e declínio, pois esses fatores podem influenciar a estratégia de preços. Em cada estágio do ciclo, a demanda, a concorrência e a percepção de valor do cliente podem variar, sendo necessário ajustar os preços de acordo. E por fim, é importante considerar as regulamentações e restrições, pois certos setores podem ter regulamentações específicas em relação à precificação, como a lei antitruste ou regulamentos de preços.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de *Pricing*? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? (*pergunta enviada por Vitor Serra, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Todas as áreas profissionais estão sendo impactadas pela era da automação, contudo, devido à grande quantidade de dados que a área de precificação gerencia e à velocidade com que as mudanças ocorrem no mercado, essas habilidades se tornam fundamentais para alcançar os resultados desejados pelas empresas. Na minha opinião, todas as novas ferramentas surgem para impulsionar os resultados da área de precificação e acelerar o processamento de dados, no entanto, o novo profissional de precificação precisa de habilidades voltadas principalmente para as relações interpessoais, como gestão de partes interessadas, liderança e influência, aliadas ao desejo de se manter atualizado nas novas habilidades que surgem diariamente. Em suma, os profissionais de precificação, especialmente nos níveis iniciais, precisam equilibrar habilidades interpessoais com a capacidade de se manterem atualizados em relação a todas as novas ferramentas que surgirão, a fim de obter sucesso nessa área.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de Pricing/Revenue Management de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção? (pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

A resposta, para mim, depende do tamanho da empresa, dos sistemas que ela já possui (como o SAP, por exemplo) e da complexidade do negócio. Já trabalhei em uma empresa de consumo massivo que adquiriu uma solução de mercado que poderia ser adaptada e integrada aos sistemas ERP, e isso funcionou muito bem, pois havia compatibilidade com os sistemas já existentes, reduzindo significativamente o tempo de testes e implementação. Além disso, ao ser uma solução de mercado, conseguimos contratar pessoas que já tinham experiência prévia no uso do sistema, facilitando a expansão da equipe de precificação.

Por outro lado, desenvolver uma solução interna, como é feito atualmente nos *e-commerces*, oferece muita flexibilidade para personalização e, dependendo da qualidade, pode proporcionar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. No entanto, implica em altos custos de desenvolvimento, incluindo o número de pessoas necessárias para executá-lo, e terá uma curva de aprendizado maior em comparação com ferramentas que já foram testadas no mercado.

13) Quais são os processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de RM/Pricing garante a Governança de Preços na sua Empresa? (pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Os processos essenciais que têm gerado valor em todas as empresas em que trabalhei são:

1. Garantir a confiabilidade dos dados e realizar análises que gerem *insights* para medir ou definir a estratégia de precificação.
2. Liderar internamente a definição de objetivos de preços alinhados com os objetivos estratégicos da empresa, que podem variar desde a maximização da receita até o aumento da participação de mercado ou a maximização do lucro.

3. Definir políticas de preços e comunicá-las corretamente para toda a organização. É importante que as informações sejam claras e transparentes, incluindo critérios de precificação, estratégias de descontos, regras de negociação e processos de aprovação.
4. Manter a atualização dos sistemas de Gerenciamento de Receita e Precificação, focando na automação de processos, monitorando os preços da concorrência e ajustando os preços em tempo real, garantindo os devidos controles internos.
5. Garantir que as decisões de preços e seus impactos sejam corretamente refletidos nos processos de Planejamento Integrado de Negócios (IBP).

14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de *Pricing* com as outras áreas da empresa? (*pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Os Indicadores-Chave de Desempenho (*KPIs*) da área de precificação devem buscar a maximização da participação de mercado dentro dos subsegmentos em que trabalhamos, juntamente com o aumento do lucro. A participação de mercado é a forma como medimos a preferência de nossos clientes por nossos produtos, e a maximização do lucro permite reinvestir em um modelo de negócio sustentável no longo prazo.

No curto prazo, isso se traduz em métricas como o índice de execução de preços em relação a estratégia, execução de preços nos canais, elasticidade e lucro da empresa.

Em relação ao equilíbrio entre os objetivos de precificação e as outras áreas da empresa, sempre idealizo a função de Gestão de Receita e Preços (*RGM*) como uma área que ajuda a manter a organização unida. No final das contas, as decisões de precificação afetam diretamente outras áreas, como finanças, vendas, logística e operações. A precificação precisa conciliar todas as arestas para tomar a decisão que seja melhor para a empresa como um todo.

Para garantir que todas as áreas da empresa estejam alinhadas com os objetivos, recomendo a criação de comitês de preços recorrentes em diferentes níveis da organização. Na última implementação, tínhamos um comitê tático entre os gerentes e um comitê estratégico mensal com a diretoria, a fim de garantir que os objetivos e os planos de ação de precificação estivessem alinhados com todas as áreas da empresa.

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing* / *Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Para tomar as decisões de investimento, primeiro analisaria o nível da área de precificação na empresa. Se ainda estiver em estágio inicial, alocaria recursos para adquirir ou melhorar as fontes de dados, automatizar processos manuais e contratar a equipe, caso não houvesse estrutura suficiente para iniciar a jornada de precificação.

Caso a área esteja mais desenvolvida, direcionaria os recursos para modelos de análise de dados mais robustos, como o uso de *Machine Learning*, e para uma integração melhor do processo de ponta a ponta, desde as simulações de preços até o processo de aprovação e implementação. Nesse contexto, usaria o orçamento para contratar consultorias em questões tributárias no Brasil, a fim de maximizar as oportunidades geralmente não exploradas pela maioria das empresas.

Por fim, independentemente do nível de maturidade da área de precificação, é importante reservar uma parte do orçamento para o treinamento e capacitação da equipe, incluindo conhecimentos técnicos diretamente relacionados à precificação, bem como o desenvolvimento de habilidades interpessoais, como apresentação, liderança e gerenciamento de projetos.

16) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de *Pricing* em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa a investir e fortalecer a equipe de *Pricing*? (pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Nos primeiros 100 dias, sempre recomendo dedicar-se a conhecer as outras áreas, como vendas, marketing, finanças e operações, e identificar suas principais necessidades. Afinal, as empresas são feitas por pessoas e esse relacionamento não só facilita o entendimento da empresa, mas também facilita a implementação de melhorias futuras. Após identificar as principais necessidades, recomendo encontrar soluções rápidas para mostrar à organização a mensagem de transformação que a área de precificação busca transmitir. No caso em que os processos não estejam adequadamente mapeados, o período de integração dos primeiros 100 dias é o momento ideal para colocar a casa em ordem.

Quanto aos argumentos, acredito que nada fale mais alto do que os dados. Portanto, eu realizaria um diagnóstico da situação atual da precificação da empresa, incluindo posicionamento, áreas de oportunidade e lacunas nos processos internos. Ao mostrar a estimativa do dinheiro deixado na mesa devido à falta de um departamento de precificação desenvolvido e capacitado, é possível evidenciar o tamanho da oportunidade e auxiliar a alta gestão na priorização, mesmo diante de outras iniciativas.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Para mim, é muito importante entender que nossos consumidores não podem necessariamente ser medidos por cálculos matemáticos, pois também existem fatores psicológicos e irracionais que afetam a percepção do preço. Portanto, é importante considerar aspectos como vieses cognitivos, sensibilidade a perdas e ganhos, o efeito de ancoragem, especialmente quando os preços são negociáveis, e a conhecida sensibilidade ao formato de preço.

Um exemplo de ancoragem que utilizei em todas as empresas foi usar uma diferenciação de preços entre tamanhos, com diferenciação por mililitro, para criar pontos de referência para o consumidor que auxiliem na tomada de decisão. Para executar isso, é importante ter clareza sobre a estrutura de custos de todos os produtos, a fim de evitar que a estratégia de precificação diferenciada por mililitro resulte em produtos com rentabilidade negativa.

Em outra experiência, trabalhei em conjunto com a área de trade marketing para criar um corredor para uma determinada categoria, onde o consumidor visualizava nas extremidades os produtos de maior valor unitário e, no centro, produtos com preços mais baixos. Isso, além de facilitar a navegação na loja, permitiu ter produtos semelhantes próximos, favorecendo a ancoragem de preços e trazendo ganhos de vendas não apenas para a empresa em que trabalhei, mas para a categoria como um todo nas lojas onde foi implementado.

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de Pricing? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do Arquetos do Pricing — Volume 1)

Para mim, as sessões de compartilhamento e reaplicação e o networking informal entre profissionais de precificação funcionam muito bem. Além disso, as fontes que utilizo são as sessões sobre precificação na Harvard Business Review (<https://hbr.org/topic/subject/pricing-strategy>), blogs especializados como o *Pricing Solutions* (<https://www.pricingsolutions.com/pricing-blog/>) e materiais produzidos por consultorias especializadas, como a Quantiz.

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing*/RM, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Meu momento mais marcante foi uma transformação do zero que tive que realizar em uma empresa no Brasil. Entrei na área com o desafio de torná-la mais parceira do negócio, saindo de uma abordagem puramente operacional. Os obstáculos eram muitos, como processos altamente manuais, falta de ferramentas para análises e cadastro, pouca habilidade técnica (por exemplo, cálculo de elasticidade) e uma equipe com apenas dois recursos para atender todos os canais no Brasil.

Com o apoio da alta gestão, consegui demonstrar a relevância do pricing em um ambiente extremamente competitivo, com várias oportunidades sendo perdidas e nossos concorrentes aprimorando cada vez mais suas habilidades de gestão de preços. Após quase um ano de projeto, conseguimos desenvolver análises automatizadas de nossa performance de mercado, unindo diversas fontes de informação disponíveis na empresa. Além disso, trabalhamos em conjunto com a equipe global em uma ferramenta de simulação, aprovação e cadastro de preços, aumentando nossa agilidade e aprimorando nossos controles internos. Ao mesmo tempo, investimos no desenvolvimento das habilidades de nossa equipe, incluindo a participação em fóruns externos de precificação, como os promovidos pela Quantiz. Tudo isso ocorreu enquanto o Brasil enfrentava um contexto tributário volátil, com mudanças fiscais frequentes e aumento nos custos dos materiais, o que exigia ajustes de preços com frequência.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Para quem trabalha na área, posso dizer: Tenha certeza de que a área de precificação é uma das mais voláteis e desafiadoras em qualquer empresa. Se você tem a sorte de trabalhar e crescer nessa área, é porque a organização acredita em você e está fornecendo um dos pilares mais importantes para o desempenho financeiro e de mercado. Não importa se você é analista ou diretor de Precificação, preocupe-se em se tornar um LÍDER dentro da empresa. Ser um líder de Precificação eficaz é ser visionário, estratégico e orientado para resultados. Trata-se de capacitar a equipe, tomar decisões embasadas em dados, enfrentar desafios de frente e trabalhar em colaboração com outras áreas da empresa. Ao fazer isso, não apenas impulsionaremos o crescimento e a rentabilidade da empresa, mas também nos estabeleceremos como líderes excepcionais e abriremos portas para novas oportunidades de crescimento e sucesso.

Para a alta gestão das empresas, digo: Ter excelentes habilidades de precificação e uma equipe de Alta Performance não é mais apenas um “desejo”. É uma verdadeira necessidade que muitas empresas já perceberam e estão aproveitando para maximizar suas operações. Ter uma equipe de precificação competente não é garantia de sucesso para nenhuma empresa, mas certamente não ter uma boa área de precificação é uma fórmula infalível para o fracasso de qualquer companhia.

ANDRÉ KOEPPL

Head of Revenue Management de Agronegócio, BASF, 14 anos de experiência

Entrevistado por Tiago Martin

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de Pricing e Revenue Management? (pergunta elaborada pela Quantiz)

O estágio de MBA que fiz na Sorbonne, em Paris, foi na Diretoria Global de Marketing da Renault. Nesse estágio, tive a missão de ajudar no posicionamento de preços de dois carros que seriam lançados na Europa do Oeste. Mesmo cursando as disciplinas de marketing do MBA e lendo livros de referência em marketing, nunca encontrara, até então, um material completo e suficientemente profundo que me ajudasse a entender como de fato precificar de maneira adequada. Então, na época, busquei, dentro da Renault, ler todas as pesquisas que poderiam estar ao alcance de um estagiário e entender quais eram os procedimentos que faziam para poder precificar. Foi lá que me deparei com *Value Pricing*, *Total Cost of Ownership*, versionamento, *add-ons* e curva exponencial de preços. Posso dizer que aquele estágio foi uma oportunidade não planejada e empolgante de entrar no ramo de *Pricing*.

Meses depois retornei ao Brasil e fui trabalhar na Diretoria de Marketing da Renault em São José dos Pinhais. Eu era analista da gama alta de carros e tive a grande oportunidade de viver um lançamento, uma descontinuação de produto e atividades muito focadas em promoção com concessionárias. Esse período ajudou a complementar, e muito, os aprendizados que tive no meu estágio, pois pude ver como a gestão dia a dia de *Pricing* podia ocorrer.

Ingressei, em 2010, como coordenador de *Pricing* na Pial Legrand, grupo francês responsável por materiais elétricos, como tomadas, automação predial e painéis prediais. Nunca tinha ouvido falar numa área de *Pricing*, e lá estava eu, cuidando de política comercial de cinco marcas, listas de preços e da parte *Pricing* dentro do *Budget*. Posso dizer que na Legrand realmente minha carreira em *Pricing* se iniciou, e sou muito grato ao diretor que teve essa visão inovadora na época, pois até então quase não se ouvia falar de *Pricing*.

Em busca de conhecimentos para melhorar meu trabalho na Legrand, comprei e li muitos livros de *Pricing*. Na época eram poucos os livros traduzidos em português e eu comprava da Amazon direto dos EUA. Nessa busca, conheci a *Professional Pricing Society (PPS)* e adquiri um curso de meu próprio orçamento. Na Legrand havia um *playbook* de *Pricing* desenvolvido por uma das Big 4 consultorias e eu buscava uma consultoria nacional especializada em *Pricing* para poder trocar ideias sobre *Pricing*. Foi assim que conheci a Quantiz, que era uma das parceiras da *PPS*.

Entrei em contato com o Frederico Zornig da Quantiz e quatro meses depois ele estava me convidando a integrar a equipe como um dos sócios-consultores. Na Quantiz tive um período de intenso trabalho e aprendizado. Atuei de forma permanente ou pontual/temporária em 13 projetos durante cinco anos, em empresas de B2C, B2B, serviços, indústrias, bens de consumo, varejo e atacado. Tirei minha certificação na *PPS* (CPP) em 2012 e em *Airline Revenue Management*. Na época, poucos falavam em *Revenue Management* para Indústria e nós já estávamos sugerindo isso aos clientes.

Em função de minha performance, fui promovido em todos os anos em que fui sócio da Quantiz e a deixei em 2016 para poder vivenciar a implantação dos processos que, como consultor, eu costumava tanto recomendar. Ingressei no grupo Roche, na divisão de Diagnósticos Clínicos, como gerente de *Pricing*, e tinha debaixo de mim 11 pessoas, divididas em duas áreas: Propostas Comerciais e *Pricing*. Vivenciar a operação real de uma área de *Pricing*, com todos os processos transversais de uma empresa, interações e ciclos foi muito enriquecedor para mim.

Em 2018, um ex-cliente, para quem já havia tocado dois projetos de sucesso quando era consultor da Quantiz, me chamou para ser responsável pela área de Estratégia de *Revenue Management* da Heineken. Ingressei num time grande: cerca de 15 pessoas só em *Revenue Management*. A estrutura da Heineken, além da Estratégia de *Revenue Management*, possuía dois braços táticos (um para cada canal de distribuição) e um braço operacional para administração de vendas.

Foram dois anos e meio também de intenso aprendizado, implementamos grande parte do *playbook* de *Revenue Management*, tive muito contato com a Diretoria Regional de *Revenue Management* e tivemos resultados financeiros muito expressivos. Tinha muita conexão com a área de marketing produto, que definia as estratégias de portfólio que a área de *Revenue Management* devia desdobrar.

Então, fui convidado para ingressar na BASF, na unidade de negócios Agro, me tornando responsável pelo *Pricing* de defensivos agrícolas. Desde então, lidero os processos de precificação, projetos de melhorias sistêmicas, discussões estratégicas de *Pricing*, e atuo em projetos transversais buscando integrar cada vez mais a dimensão de *Pricing* nas decisões de negócio. Tem sido uma

jornada muito rica em termos de desafios e aprendizados, e sou grato por tantas pessoas incríveis que pude encontrar, as quais me deram tantas oportunidades.

- 2) **Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing* e *Revenue Management* no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing* — Volume 1)**

Lá em 2009 era raro achar uma oferta de trabalho de *Pricing* no Catho ou no LinkedIn. Hoje, sempre tem alguma vaga aberta. Pode-se dizer que *Pricing* no Brasil está se tornando o que era a “Ciência de Dados” na década passada, uma das profissões mais “sexys” do mercado.

A área de *Pricing*, gosto de dizer a função *Pricing*, tem ganhado notoriedade e espaço. No começo, as empresas não entendiam por que deveriam ter uma pessoa focada apenas em preços, mas ao longo do tempo os mercados foram se tornando cada vez mais VUCA e a comparabilidade de preços, com a progressão da Internet e da digitalização, pressiona as empresas por eficiência operacional também em *Pricing*.

No meu segmento, que é o Agro, as empresas estão investindo bastante em *Pricing capability*. Cada vez mais contratando consultorias, institutos de pesquisas, tocando projetos e expandindo áreas de *Pricing*. A tendência é seguir como os demais segmentos, digitalizando processos, aplicando melhores práticas e investindo em ferramentas automatizadas.

O Agro desde muito já conhece o *Pricing*: as grandes empresas desde muito tempo já tinham áreas de *Pricing* formadas, até mesmo estruturas globais de *Pricing*. O que está havendo é uma expansão do *Pricing* também para as pequenas empresas e para as empresas nacionais do setor, como as Distribuidoras e Cooperativas. Visitar clientes e se deparar com áreas de *Pricing* que possuem os mesmos desafios das áreas de *Pricing* das Indústrias é animador, pois mostra que o mercado está amadurecendo muito. Este amadurecimento é muito sentido também pela quantidade de startups que surgiram para oferecer serviços: desde consultoria e pesquisas, até Ciência de Dados.

- 3) **Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (pergunta elaborada pela Quantiz)**

Costumo dizer que em *Pricing* não há receita de bolo. A minha recomendação vale apenas para minha experiência e talvez seja mais específica à empresa em que pude atuar ou atuo hoje. Mercados, clientes e processos de decisão são inerentes a cada empresa e aos mercados em que se inserem. Com as mudanças súbitas que os mercados estão vivendo, mesmo o aprendizado de dois anos atrás pode ter de ser reavaliado.

Entretanto, posso compartilhar a minha visão de quais valores uma área de *Pricing* deve seguir para que haja sustentabilidade nos processos de *Pricing*. A função de *Pricing* é como o epicentro de três grandes blocos: vendas, finanças e marketing. Ela tem de buscar o equilíbrio destas forças, senão a sustentabilidade do negócio pode ficar comprometida. O cliente tem de sempre estar no foco, caso contrário a empresa corre o risco de ficar autocentrada demais e se esquecer do Mercado, que é onde as vendas acontecem.

No fundo, preço é muito mais do que apenas um dos componentes do marketing-mix: é um processo transcendental. Como todo processo, sem a devida atenção e manutenção, ele se perde. E seu fator transcendental se deve ao fato de que o preço influencia diretamente a propensão de compra dos clientes. Se os clientes estiverem menos propensos a comprar, mesmo que se tenha uma rentabilidade percentualmente elevada por produto, pode ser que as metas de *Top Line* não sejam atingidas — e mesmo a rentabilidade em massa — e os custos não possam ser diluídos como planejado. Isso pode desencadear decisões consequentes em outras dimensões da empresa, extrapolando enormemente a caixinha de *Pricing*".

Enfim, se posso dar uma recomendação, é esta: busquem equilíbrio entre as forças, e sustentabilidade e ciência para que as tomadas de decisão sejam mais racionais.

4) Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Somente há concorrência se houver um cliente disposto a comprar. Não faz absolutamente nenhum sentido disputar com concorrentes por clientes inexistentes ou imaginários. Muitas empresas gastam enormes orçamentos em pesquisas de monitoramento de preços de concorrentes, enquanto vivem muito bem com segmentações imaginárias de clientes ou mesmo com personas meramente fictícias.

Sendo assim, concordo com Bezos que é mais importante conhecer os clientes do que monitorar a concorrência. Também é muito importante conhecer tanto seus clientes como os seus prospects ou leads. As empresas tendem a gastar muito dinheiro também fidelizando os seus atuais clientes, entretanto, muitas vezes, não é o preço ou o desconto dado a melhor alavanca de fidelização. Acaba sendo custoso e ineficiente para as empresas a fidelização de clientes que sejam pouco sensíveis a preços. Muitas vezes o que os mantém fiéis é o nível de serviço, a parceria ou a marca. Neste sentido, há técnicas interessantes de *Pricing* para avaliar a base de clientes — LTV, por exemplo.

O livro *How Brands Grow*, do Byron Sharp, traz desafios interessantes quanto à efetividade real da fidelização dos atuais clientes *vs.* a conquista de novos clientes. Neste caso, mesmo se os desafios do livro não fizerem sentido para seu negócio, creio que vale muito a pena entender os seus “não-clientes”, prospects ou leads, tanto como entender seus atuais clientes.

No meu caso, no desafio aqui no Agro, procuramos equilibrar a leitura competitiva com pesquisas de conhecimento do agricultor e trazer para a discussão de *Pricing* uma visão ampla de todas as dimensões necessárias para a tomada de decisão, incluindo rentabilidade, eficiência técnica de produto, informações competitivas, mapas de valor, pesquisas qualitativas etc.

5) O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos? (pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Em primeiro lugar, eu acho que o que é mais importante é a equalização da proposta de valor do produto ou dos serviços com o preço de venda, ou seja, saber que você está precificando de forma adequada para seu cliente final.

Quando a empresa tem como clientes apenas distribuidores ou convive com vendas diretas e vendas indiretas, a regra acima continua válida. Sendo um distribuidor um dos tipos de clientes, deve-se fazer a proposta de valor tanto para os distribuidores, como para os clientes finais e buscar equalizar os preços entre os canais para atender à estratégia de preços desenhada.

Em segundo lugar, vem a competitividade e a gestão de preços entre canais. Então, estes dois aspectos considero ambos igualmente importantes e um desdobramento da Proposta de Valor devidamente precificada.

Toda a política comercial e as metodologias de *Pricing* para racionalizá-la, como as relatividades de preço dentro do portfólio ou entre canais, são consequência da aplicação de uma estratégia de precificação em linha com a proposta de Valor para os clientes e grupos de clientes da empresa.

Um possível conflito na aplicação destas relatividades deve ser abordado como uma exceção a ser estudada, uma vez que a dimensão principal desta decisão deve ser o cliente. Para o cliente, pouco importa a relativização de preços que a empresa aplicou, seja de canais ou de produtos. Ele apenas quer um preço razoável frente aos benefícios que a empresa se propõe a entregar. Caso as relativizações levem a um preço incoerente, ele simplesmente não compra. É neste sentido que acredito que se deva sempre avaliar exceções.

Em casos em que existem muitas exceções, devido à complexidade de portfólio ou de canais, de mercado ou mesmo dos perfis de clientes, a empresa tem sempre de saber fazer escolhas: em quais clientes eu quero atuar? Em quais canais quero manter as vendas? Em quais canais quero crescer? Para quais produtos eu aceito perder *Market-share*? Estas perguntas devem ser respondidas primeiramente pela estratégia de negócio, antes de serem desdobradas em táticas de *Pricing*.

6) Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) (pergunta elaborada pela Quantiz)

Assim como na pergunta sobre os reajustes de preços, tendo a não ter uma receita de bolo. A eficiência da política de descontos depende do contexto de cada empresa, o mercado em que está inserida e o processo de decisão inerente da empresa.

Contrapartidas tendem a funcionar bem quando os clientes têm poucas escolhas competitivas para a mesma proposta de valor, ou algum tipo de dependência para com o seu fornecedor. Neste caso, eles aceitam a lógica ganha-ganha e eventuais regras que os fornecedores procuram desenvolver para pautar suas relações comerciais. Este é o caso de programas de lealdade ou de regras de política comercial. Entretanto, na medida em que o cliente está numa oferta "commoditizada", onde há muitos competidores que não conseguem provar valor adicional para seus produtos, ele adquire poder na negociação, poder este capaz de exigir simplificações e flexibilizações das mesmas regras que a empresa fornecedora estabeleceu. É neste momento que surgem as exceções de descontos, e daí acabamos muitas vezes por implementar alçadas de descontos como forma de controlar a concessão de descontos.

Na minha experiência, de acordo com o que já mencionei anteriormente, o conhecimento do cliente e de sua propensão a pagar (*willingness-to-pay*) traz uma enorme vantagem comercial que é um preço alinhado com a proposta de valor do produto ou serviço. Este preço é simplesmente a moeda do câmbio para os benefícios oferecidos. Este preço não precisa ser complexo, não precisa trazer a complexidade de regras, contrapartidas e processo de aprovação. Ele traz o benefício da transparência, agilidade para os vendedores e simplicidade. Então, a aderência de preço de lista pode ser mais eficiente do que qualquer técnica relativa à política de descontos.

7) Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Em mercados não monopolísticos, é natural haver um certo grau de dispersão de preços na oferta para os clientes. Há mercados, como vivenciei na Europa, em que a dispersão de preços entre países do mesmo bloco econômico pode causar e causa enormes problemas. É muito saudável buscar reduzir a quantidade de descontos e sua porcentagem para poder aplicar preços menos dispersos. Então, neste contexto, preços personalizados ou muito granulares não são interessantes.

Há mercados, como o Brasil, com sua enormidade geográfica, diversidade de perfis de clientes continental, complexidade tributária, múltiplas opções de crédito e meios de pagamentos etc. em que é necessário e até salutar oferecer condições de preços personalizadas. Em minha experiência, aprendi que há culturas e hábitos de negociação intrínsecos a certos mercados que pedem que as negociações sejam personalizadas. E geralmente isso se reflete em descontos em notas fiscais.

No contexto europeu, os Rebates ganham muita força, pois a contrapartida oferecida pelos clientes justifica enormemente a dispersão de preços proporcionada pela concessão de preços mais agressivos a este ou aquele cliente.

No contexto brasileiro, os descontos em nota fiscal fazem muito sentido, pois os clientes sentem que têm de forma imediata, na negociação, o benefício negociado da redução do preço, além do fato de facilitar a contabilidade da entrada dos produtos e a aplicação do *markup* para revenda.

Então, na minha opinião, não há um nível ideal de granularidade para segmentação de preços. Idealmente, cada cliente quer se sentir especial e atendido em suas necessidades, ou seja, ele quer se sentir em uma reação personalizada, sendo B2B ou B2C. No B2B, a própria complexidade das políticas comerciais pode criar alta granularidade de preços. No B2C, além dos bem conhecidos fatores para segmentação de preços, cada vez mais as empresas se deparam com canais de vendas

digitais, *marketplaces*, *e-commerces* e ferramentas dinâmicas de preços, criando cada vez mais granularidade e personalização de preços.

Se a empresa busca ter uma gestão de *Pricing* eficaz e simples, apesar de toda essa complexidade, tem de buscar manter seus preços de lista aderentes no mercado, como já mencionei, ter poucos elementos de descontos na política comercial, e ter aqueles que de fato fazem sentido para os clientes. Esses descontos devem permitir um *range* máximo de desconto que atenda à personalização esperada nos mercados em que atua. Contrapartidas, se fizerem sentido neste contexto, são sempre boas alavancas para permitir a customização racional de preços.

8) Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de *Pricing* e *Revenue Management* está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

O e-commerce e a progressão dos *marketplaces* facilitam a busca e comparação de preços para os clientes. Logo, tornam-se um meio facilitado de referenciamento de preços no mercado. Quando elementos anunciantes nestes canais não possuem gestão eficaz de preço ou estão pressionados por volumes, tendem a praticar preços baixos, que abaixam as referências de preço no mercado como um todo. É, neste contexto, muito fácil a criação de problemas de canais, destruição de valor percebido e geração de guerras de preços.

As funções de *Pricing* e *Revenue Management* devem incorporar esses novos canais em suas políticas comerciais e nos processos dinâmicos de gestão de preços. Muitas empresas estão buscando implantar *omnichannel* como forma de mitigar tais problemas. Mesmo assim, não se pode controlar os preços que a concorrência pratica, então é de suma importância que cada vez mais *Pricing* e *Revenue Management* tenham agilidade tanto para testar preços, como para corrigir rotas.

9) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do

mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (pergunta elaborada pela Quantiz)

A Precificação Dinâmica é um tema bem sofisticado dos livros de *Pricing*. Ela já é bem conhecida nas indústrias de Hotelaria e Aviação Civil, e é um dos capítulos do arcabouço de *Revenue Management*. Há diversas consultorias ou empresas que oferecem caros serviços e softwares para este tipo de gestão. Isto sempre soa tão complexo quanto alienígena para todos aqueles que buscam dinamizar seus negócios, mas estão ainda no Planeta Terra.

Mesmo parecendo um tema tão distante da maioria das empresas e mercados, a Precificação Dinâmica não é impossível. Na verdade, ela é bem factível, porém traz a necessidade de algo que poucos estão prontos para ouvir: investir mais em *Pricing*.

Empresas que não podem pagar milhões por consultorias ou softwares complexos têm como alternativa trabalhar internamente em:

- a. Aumento do efetivo de *Pricing* (para que *Pricing* não faça apenas o operacional, mas possa atuar estratégica e proativamente);
- b. Concessão de autonomia e fortalecimento para a função de *Pricing* poder operar testes A/B, gerar aprendizados e corrigir rotas, isto geralmente se traduz em dar a *Pricing* um *budget* de descontos;
- c. Desenvolver estruturas de dados como *Datalakes*, *queries* e relatórios dinâmicos que facilitem a visualização dos dados, a cultura *data-driven* nas tomadas de decisão de *Pricing* e a atuação rápida de *Pricing*.

10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Elasticidades podem ser quantitativamente ou qualitativamente medidas. Elas podem vir de pesquisas contratadas para esse fim, ou ser medidas indiretamente das suas próprias bases de vendas. E elas podem estar implicitamente mapeadas nas mentes dos *stakeholders*, seja dos vendedores ou dos gerentes de produtos. Há diversas técnicas para se extrair essas dimensões que são complementares para a formação de um modelo de resposta em volume aos preços.

No Agro, a complexidade na modelagem de Elasticidade é maior do que em qualquer outro mercado em que atuei, pois as respostas em volume são influenciadas também por fatores climáticos, biológicos (como as pragas), macroeconômicos (como preços de *comodities*, câmbio e guerras), taxas de juros, crédito, aspectos políticos, *supply*, competição, atuação de genéricos etc. Todas estas variáveis devem ser consideradas na precificação em Agro, assim como a elasticidade de preços.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de *Pricing*? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? (pergunta enviada por Vitor Serra, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

A Inteligência Artificial virou um modismo de nossa era e poucos ainda conseguem entender hoje como resolver de forma robusta problemas de *Pricing*. Por mais que se fale disso, quantas empresas ou CEOs estariam prontos para deixar nas mãos de uma IA a decisão dos preços de suas empresas? O que eu vejo sempre nas empresas é que *Pricing*, por ser uma disciplina transcendental, não se limita apenas ao preço de vendas x volume ou x rentabilidade. Os impactos das decisões de *Pricing* podem ser sentidos nas metas comerciais, na remuneração variável, na PLR, no rateio de custos de P&D... Enfim, há diversas dimensões humanas envolvidas e os modelos numéricos ainda não conseguem dimensioná-las de forma adequada.

Sempre que se fala em IA para *Pricing*, fala-se de modelos “recomendantes” e não de modelos decisórios. Sistemas especialistas ou “recomendantes” são sistemas de suporte a decisão. Por conseguinte, o desafio torna-se o quanto as pessoas vão aderir às sugestões dos modelos de IA. Para testarem a efetividade disso, é preciso muitas vezes correr o risco de seguir o que os algoritmos sugerem, e sabemos que, como muito está em jogo sempre no que tange aos preços de uma empresa, tendemos a não correr riscos.

Além disso, os modelos de *Machine Learning* são sempre calibrados por dados do passado. Nem sempre as empresas têm dados históricos suficientes e de qualidade para treinarem bem seus modelos de IA para *Pricing*. E isto não é garantia nenhuma de robustez para predições ou recomendações futuras, pois os mercados estão cada vez mais *VUCA*.

Nesse contexto, eu acho que a função de *Pricing* está vivenciando mais a era da digitalização. Estamos vivendo intensamente a criação de estruturas de dados como *datalakes*, desenvolvimento de novas formas de consumo de dados, uso cada vez maior de *self-service BI* (como PowerBI),

desenvolvimento de integrações de sistema (como em SAP, Sales Force e ferramentas de vendas) e automações de processos (como RPA).

O profissional de *Pricing* está seguindo estas tendências, nota-se cada vez mais pessoas com SQL e ferramentas de *Machine Learning* em seus CVs.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de *Pricing / Revenue Management* de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção? (pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Por tudo que expus anteriormente, sou a favor da empresa desenvolver internamente sua própria solução, área e processos de *Pricing/Revenue Management*.

Primeiramente, pelo fator custo: são poucas as empresas com orçamentos milionários para este fim. Em segundo lugar: dependência com respeito a consultorias e fornecedores de soluções. As empresas que contratam soluções prontas ficam dependentes das empresas contratadas. Customizações *ad hoc* custam caro e costumam ficar engessadas, times locais acabam não tendo *know-how* suficiente para operar no máximo das potencialidades oferecidas nem fazer alterações pequenas em seus processos, as pessoas não entendem o que está na caixa-preta da implementação, como *assumptions* e regras de simplificação, e os modelos implantados podem perder a validade caso os mercados mudem.

Não vejo contras em implementar a própria solução customizada, vejo os sacrifícios que já listei anteriormente: contratar mais pessoas e pessoas mais qualificadas, conceder-lhes autonomia e poder, bem como investir em dados, automatização de processos e pesquisas. Sendo uma solução pronta ou customizada pela própria empresa, a implantação de uma função de *Pricing* ou *Revenue Management* é uma jornada e vai necessitar de foco, continuidade e apoio da Alta Liderança.

Nessa jornada, é claro que as empresas sempre precisam, em etapas específicas, da ajuda de consultorias, *coachs*, mentores ou de softwares, e devem contar com a contratação destes serviços, mas sempre deveriam pensar em capacitar seus próprios times para a continuidade e implantação completa dos processos e ferramentas.

13) Quais são os processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de *RM/Pricing* garante a Governança de Preços na sua Empresa?

(pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do ArQUITETOS do Pricing — Volume 1)

Falando da função *Pricing*, os principais processos garantidores de seu sucesso são: definição e formação de preços de lista, definição e atualização de política comercial, equacionamento de *Pricing em Budget*, monitoramento de *KPIs de Pricing*, gestão de promoções, campanhas e *Trade Allowances*, suporte na precificação de lançamentos e *BI de Pricing*.

Governança de Preços é um tema muito importante para toda área de *Pricing* ou *Revenue Management*. Há diversos modelos de funcionamento que podem dar certo. Em minha empresa nós estruturamos a função de *Pricing* para ser um processo transversal de suporte a cada elemento da cadeia de *Pricing*. Desta maneira, mesmo que alguns elementos de *Pricing* tenham como responsável áreas diferentes, a função de *Pricing* é o elo entre eles, que lhes dá concisão e objetividade. Atuamos em parceria com as demais áreas co-criando as decisões, desafiando conceitos e processos, e sendo responsáveis pela aplicação e atuação de *Pricing* nos mais diversos processos.

14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de *Pricing* com as outras áreas da empresa? *(pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do ArQUITETOS do Pricing — Volume 1)*

Os indicadores mais relevantes para as análises de *Pricing* são: aderência de preços de lista, porcentagem de desconto concedido, dispersão de preços, índice de preço competitivo, NPS e ROI de incentivos comerciais.

Os objetivos da função de *Pricing* são consequência da Estratégia do Negócio e conversam com os objetivos das demais áreas ou funções da empresa. Os objetivos de *Pricing* não deveriam ser conflitantes com os das demais áreas ou funções, a não ser que a Estratégia de Negócio não tenha sido formulada de forma concisa e integrativa. Quando na empresa coexistem objetivos conflitantes, isto significa que haverá muita energia dissipada no atrito entre áreas e será muito difícil obter Excelência Operacional, principalmente em *Pricing*. Todos deveriam olhar para a mesma direção, com a mesma visão.

Dito isto, sei que em muitos negócios é dado ao *Pricing* metas de redução de dispersão ou captura de preços, e isto entra em conflito diretamente com metas comerciais. Esse atrito pode ser evitado se as mesmas metas de *Pricing* forem compartilhadas com a função de vendas e vice-versa.

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing/ Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Supondo um orçamento sem restrições, eu seguiria conforme respondi algumas perguntas atrás:

1. Contratação de um time adequado para operação, tática, estratégia e *analytics*, com *skills* adequados, de forma a que o time tenha tempo disponível para fazer propostas proativas, buscar *insights* etc. e não ficar apenas no modo responsivo;
2. Capacitação das pessoas em *Pricing, Revenue Management*, Marketing e BI;
3. Investimento em estruturas de dados, ingestão de dados e visualização dos indicadores;
4. Contratação de pesquisas para entendimento dos clientes, monitoramento competitivo e cálculo de elasticidades.

16) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de *Pricing* em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a equipe de *Pricing*? (pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Para um profissional iniciando em *Pricing*, eu daria apenas um conselho: busque conhecimento. Leia o máximo de livros técnicos disponíveis, assista a palestras, aprenda com os mais experientes, tenha a humildade de aprender toda uma ciência nova para você, pois irá precisar.

Para uma pessoa que esteja se tornando responsável por formar uma área de *Pricing* nova em uma empresa, além do conselho anterior, acredito que vale, nestes 100 primeiros dias, a escuta ativa e sem *a priori*: entenda muito bem seus processos, seus clientes, seus *stakeholders*, suas metas, objetivos e limitações (técnicas, de estrutura, de mercado e políticas). Muitas vezes as pessoas trazem de outras empresas seus próprios vieses cognitivos e convicções e pode ser que nesta nova área ou nova empresa eles não sejam válidos. Nestes 100 dias, entre sem preconceitos, escute e entenda ativamente para depois formar sua opinião. Procure se basear tanto em fatos como nas experiências das pessoas, pois nem sempre tudo está registrado nos dados.

Antes de tentar convencer a alta liderança, entenda suas limitações atuais e trace um plano de melhoria e evolução que esteja alinhado com os objetivos e metas da empresa. Você terá de provar que vale a pena investir e fortalecer a função de *Pricing*, então é preciso ser muito realista quanto à situação atual e ao que será ou não possível entregar. *Pricing* é uma jornada e é preciso criar maturidade nos processos básicos para poder, paulatinamente, prosseguir expandindo o escopo, a responsabilidade e a atuação de *Pricing*. Tome cuidado para não criar expectativas desalinhadas ou exageradas para as entregas da área de *Pricing*.

Acredito que um bom plano de investimento para a função de *Pricing* se inicia com entregas quantitativas e qualitativas solidamente estruturadas, com uma constância tanto nas entregas como na interação com outras áreas e com uma mentalidade ganhadora para o negócio como um todo.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar esses comportamentos a seu favor? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Sempre é bom lembrar que por trás dos compradores, dos clientes, há seres humanos, com seus vieses cognitivos, suas ambições, suas emoções, seus jogos e seus processos mentais. Seja em B2C, seja em B2B, estamos trabalhando com pessoas e não podemos tipificar ou estereotipar o cliente sem perder alguma informação que possa ser relevante para a negociação.

A Ciência da Economia Comportamental abre então nossos olhos para essas possibilidades. Ela nos faz refletir sobre como podemos desenvolver processos mais criativos vis-à-vis dos clientes. Ela pode acrescentar novas abordagens para nossas atuações e acho muito válido as empresas investirem em treinamentos de neuro-marketing e *behaviorial marketing* tanto para seus vendedores como para as áreas de suporte e decisão, como marketing, finanças, *Pricing* etc.

Não sei dizer se a Economia Comportamental pode oferecer um *framework* universal, ou algum *check-list*, para *Pricing*. Apenas posso dizer que as discussões e decisões em *Pricing* deveriam buscar este olhar orientado ao cliente, livre de paradigmas, com *mindset* aberto para testar novos conceitos, considerar efeitos psicológicos e cognitivos, enfim, o que você lê nesses livros.

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de *Pricing*? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no

assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Eu gosto muito de ler artigos de *Pricing* de pessoas que sigo no LinkedIn. Na medida em que seu *network* de *Pricing* no LinkedIn se expande, você passa a ter acesso a artigos muito interessantes de várias partes do mundo.

Outra forma de expandir seus conhecimentos é lendo livros de *Pricing* e *Revenue Management*. Caso você tenha tempo e orçamento, vale muito a pena, pois você ganha um arcabouço conceitual muito forte ao ler livros e acaba ganhando muita confiança para aplicar conceitos na prática.

Sugiro também workshops e treinamentos. As consultorias de *Pricing* costumam oferecer workshops gratuitos periodicamente e estes podem ser muito interessantes para benchmark e *network* também. Quanto aos treinamentos, há os da *PPS* e *EPP*, que oferecem ótimas trilhas de aprendizado e certificação. Apesar dos preços mais caros, esses treinamentos geralmente são dados por pessoas que são referências mundiais da área e podem contar muito positivamente em seu perfil profissional.

Por fim, hoje, com a popularização das plataformas EAD, já consigo ver que há bons cursos de *Pricing* sendo oferecidos em plataformas como Udemy, Hotmart e Coursera, por exemplo. Eles podem ser uma opção com melhor custo-benefício, *hands-on* e mais em linha com a sua forma de aprendizado.

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing*/RM, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Como relatei em meu histórico profissional, todas as minhas experiências foram marcantes e decisivas nesta trajetória. Sou grato a todos aqueles que me deram oportunidades de trabalhar nesta área que amo tanto e desenvolver/aplicar conceitos na prática. E aos desafios e confiança que me foram dados, que me permitiram extrapolar meus conhecimentos e consolidar meus aprendizados.

Tenho visto como a implantação e melhoria dos processos de *Revenue Management* sempre impactam positivamente a empresa, seja quantitativamente, seja qualitativamente. Mesmo em anos difíceis, em anos nos quais a performance comercial não é atingida, seja por um contexto externo (por ex. COVID) ou interno, as funções de *Pricing* e *Revenue Management* são capazes de mitigar perdas e buscar eficiência operacional. Buscar a sustentabilidade do negócio, sem perder

o cliente de vista, é essencial. Por isso defino o sucesso da função de *Pricing* ou *Revenue Management* como a sustentabilidade do negócio. Crescer sustentavelmente deveria ser a meta desta função.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa?
(pergunta elaborada pela Quantiz)

Espero que estas linhas que escrevi possam motivá-lo a evoluir e a perseverar nessa jornada emocionante que é *Pricing* e *Revenue Management*. Que lhe sirvam como um farol quando as coisas parecerem complexas demais: saiba que *Pricing* demanda muito foco no cliente, criatividade, perspicácia e ajuda. Não hesite em buscar capacitação ou capacitar seus times, confie nas pessoas, mas busque estabelecer processos *data-driven*, *fact-based* e racionais, para que as decisões sejam as melhores possíveis.

EMERSON MELO

Gerente Sênior de Precificação Estratégica, GPA, 25 anos de experiência

Entrevistado por Marcelo Krybus

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de *Pricing e Revenue Management*? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Atuo no varejo desde 1998; atuei nas empresas Walmart, Riachuelo e GPA, sendo: *cinco anos de Operações de loja, três anos em RH/Treinamento, 12 anos em planejamento comercial, cinco anos em Pricing/Revenue Management.*

Como trabalhei muitos anos em planejamento comercial, obtive um bom conhecimento dos principais indicadores do negócio, no que diz respeito a vendas, margem, giro de estoque etc. Na ocasião em que surgiu uma oportunidade em *Pricing*, fui convidado pela CMO do Walmart para fazer a transição para a área de estratégia de precificação, a bagagem que obtive em planejamento comercial me ajudou bastante para entrar no “mundo” dos preços.

2) Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing e Revenue Management* no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Entendo que nos últimos cinco anos a área de *Pricing* ganhou maior relevância para as empresas, pois com o avanço da tecnologia o cliente final passou a ter acesso a pesquisas de preço na palma da mão, logo, faz toda a diferença uma estratégia de preço bem definida e correlata à proposta de valor da companhia.

Sobre tendências e inovação, com uso de ML e AI, tenho notado várias empresas fornecendo ferramentas de precificação com base em ciências de dados, por outro lado, tenho minhas ressalvas sobre este ponto, comentarei adiante.

O papel do *pricing* passou a ser fundamental a partir do momento em que os clientes começaram a ter fácil acesso a preços de concorrentes distintos: basta um clique e ele pode decidir entre comprar conosco ou em outro local. Logo, ter um time que entenda de regras e metodologias de precificação, e, principalmente, que possa tomar decisão para indicar o melhor preço, fazendo a correlação com o valor agregado que a empresa oferece sobre seu produto ou serviço, passa a ser um diferencial de um time de *pricing* bem estruturado.

3) Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (pergunta elaborada pela Quantiz)

O primeiro passo é ter bem definida a estratégia de precificação da empresa; o segundo será mapear os principais competidores daquele negócio (aqui, cito os principais, pois conforme mencionado na questão anterior, o acesso a preços de “concorrentes” está na palma da mão do consumidor), logo, não dá para atirar para todos os lados; o terceiro será definir qual regra de negócio será aplicada ao seu modelo de precificação (*maker* ou *follower*). A partir daqui, definir um processo muito bem estruturado. Gosto muito de aplicar a metodologia PDCA para administrar cada etapa da precificação como se fosse um projeto contínuo.

Por exemplo, no GPA temos formatos de lojas distintos, que englobam bandeiras *premium* e *mainstream*.

Sou formado em Administração e trago esse processo comigo desde a faculdade. Resumidamente, o ciclo PDCA (Planejar, Dirigir, Controlar e Agir) serve para a melhoria na gestão de processos, levando a um gerenciamento mais eficiente e claro. Tornar um processo mais eficiente significa fazê-lo da maneira mais simples, rápida e com menor custo, elevando a qualidade do resultado.

4) Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Acredito que temos que ter uma mistura das duas coisas, conhecer bem o cliente e a concorrência; entendo que não dá para focar apenas em um dos lados. Do contrário, ficaremos míopes e correremos o risco de nos tornarmos obsoletos. Procuramos equilibrar as estratégias, sendo que para nos apoiar trabalhamos a partir de três pilares (Pessoas, Processos e Sistemas).

Atualmente utilizamos a metodologia de NPS — *Net Promoter Score* — para medir a percepção de nossos clientes sobre os produtos e serviços que oferecemos, incluindo perguntas específicas a respeito do preço dos produtos. Ouvir o cliente é sempre o melhor caminho para melhorar a proposta de valor do negócio.

Na minha jornada de liderança, procuro sempre trabalhar em três frentes principais: pessoas, processos e sistemas. Entendo que existe uma relação direta entre os três pilares.

- 5) **O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos? (pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquetos do Pricing — Volume 1)**

Acredito que o fator principal é ter uma estratégia de precificação alinhada com o propósito da companhia em que atua. A partir daí, entendo que temos que atuar para garantir que a teoria seja aplicada na prática, por exemplo: se a empresa definir que utilizará uma política de preço baixo todo dia, todos têm que trabalhar para conseguir os menores custos e despesas, de modo a sustentar a proposta. Caso contrário, não será sustentável manter a médio e longo prazo um aumento de vendas sem rentabilidade.

- 6) **Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) (pergunta elaborada pela Quantiz)**

Acredito que o mais importante é criar uma dependência da política de descontos para gerar a venda, não vejo problema em ter esse processo, porém deveria ser específico, conforme o perfil do consumidor.

A partir de dados obtidos em CRM, os clientes identificáveis nos trazem informações valiosas, como, por exemplo, seus produtos favoritos e frequência de compras. A partir disso, é possível criar campanhas específicas de desconto que surpreendam esse cliente através de ações direcionadas, como, por exemplo, ações de ofertas personalizadas no APP.

- 7) **Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)**

Eu acredito no modelo **IDEAL** de personalização por perfil de compras do cliente, a partir do momento que temos um percentual alto de clientes identificados e que nos dizem” quais são os produtos que gostam de comprar, a segmentação de preços e/ou ofertas pode e deve ser personalizada.

Em compras online, entendo que a personalização pode ser no menor nível, ou seja, por CPF atendendo à necessidade específica de cada cliente.

O desafio está em atender a clientes cada vez mais exigentes, seja pelo produto ou serviço, ou pela velocidade que esse cliente deseja receber a entrega. Em alguns casos, o cliente quer uma entrega urgente, e sabemos que o atendimento somente será considerado perfeito se correspondermos a todas as expectativas no processo de compras.

O fato de fazer um atendimento específico por cliente não elimina a necessidade de manter a concorrência no radar — são ações complementares, se desejamos dar atendimento a todos os clientes em um sistema *omnichannel*.

8) Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de Pricing e Revenue Management está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do Arquetos do Pricing — Volume 1)

Entendo que o cliente busca ter a melhor experiência de compra com a empresa, independentemente de a compra ser realizada no canal online ou off-line.

O desafio está em manter o alto nível de produtos, serviços e atendimento ao cliente, separadamente do canal de compras. Precisamos entregar tudo em alto padrão, todos os dias e o tempo todo. Esse é, sem dúvidas, o maior obstáculo, pois a imagem que o cliente faz da empresa depende de todas essas etapas do processo de compra.

9) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Fazendo uma ligação com a resposta da segunda pergunta, este é um tema que considero sensível, pois muitas empresas querem um modelo de precificação dinâmica, mas, na prática, entendo que ainda há muita resistência dentro das companhias.

Já conseguimos melhorar a margem comercial de algumas categorias utilizando um módulo de otimização de preços, onde o sistema fez N” combinações possíveis entre preço e elasticidade de vendas, até encontrar o valor indicado como preço ótimo.

Entendo que depende de muito treinamento para oferecer ao time o conhecimento necessário sobre as regras aplicadas no sistema. De forma resumida, as regras de otimização que utilizam ML/AI não podem estar fechadas em um “cofre a sete chaves”, de forma a ser um “segredo” entre o time de *Pricing* e a área comercial. Quanto mais as pessoas entenderem, melhor será a aceitação para testar os preços sugeridos e juntos, *Pricing* e comercial, ajustarem as regras em busca do preço ideal, até que esse valor seja percebido pelo consumidor final e traga melhores resultados para ambos os lados numa relação em que todos ganham.

10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Costumo utilizar a elasticidade cruzada, pois como o sortimento do varejo é muito amplo, para equilibrar o volume de venda *versus* rentabilidade, este modelo tem melhor aderência ao formato.

Para citar um exemplo de elasticidade cruzada no varejo, posso citar que uma promoção de carne para churrasco no final de semana certamente incentivará o aumento em vendas de produtos correlatos, por exemplo: cerveja, refrigerante, FLV e até mesmo a parte não alimentar, como acessórios para preparo de churrasco e carvão.

Utilizamos o método de elasticidade cruzada em nossos anúncios, assim como monitoramos os itens correlatos que a concorrência anuncia em mídias ou folhetos, de modo bem similar ao do exemplo que citei na questão anterior.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de *Pricing*? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez

mais digital e tecnológico? (pergunta enviada por Vitor Serra, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

A era da IA está desafiando os profissionais de todas as áreas a voltarem a estudar mais e no mínimo entender quais são os novos recursos tecnológicos disponíveis. No cenário atual o perfil de um profissional de *Pricing* deve ser de muita adaptabilidade, de modo a encontrar, dentre tantas ferramentas disponíveis, qual será aquela que melhor atende às necessidades da empresa em que está atuando.

Entendo que o profissional precisa ter principalmente um perfil flexível, de modo a caminhar entre um bom conhecimento técnico e *soft skills*, como, por exemplo: Colaboração, Inteligência Emocional, Trabalho em equipe, Empatia, Comunicação eficaz e Liderança de equipe.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de Pricing / Revenue Management de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção? (pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Prefiro adquirir uma solução pronta, desde que ela tenha flexibilidade para se adaptar ao modelo de negócio da empresa que está adquirindo o software, porque nem sempre uma ferramenta que atende bem à indústria será adequada para o varejo.

Já me deparei por um módulo de precificação regular que tinha regras de negócio muito bem estruturadas, porém, já tive experiências ruins, como quando me deparei com um módulo de *markdowns* inflexíveis que precisariam de muito tempo e dinheiro para ser ajustados.

13) Quais são os principais processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de RM/Pricing garante a Governança de Preços na sua Empresa? (pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Vou repetir aqui o que citei na terceira pergunta: O primeiro passo é ter bem definida a estratégia de precificação da empresa, o segundo será mapear os principais competidores do negócio (aqui cito os principais, pois, conforme mencionei em questões anteriores, o acesso a preços e concorrentes” está na palma da mão do consumidor), logo, não dá para atirar para todos os

lados; o terceiro será definir qual regra de negócios será aplicada ao seu modelo de precificação (*maker* ou *follower*). A partir daqui, temos que ter um processo muito bem estruturado. Gosto da metodologia PDCA.

14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de *Pricing* com as outras áreas da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

O primeiro passo é analisar a evolução de venda-valor e venda-volume (um ponto muito importante é garantir que exista evolução em volume de vendas), pois, devido ao cenário inflacionário, podemos ver de maneira distorcida um possível crescimento de valor que não é saudável para a companhia. Na sequência, analiso a evolução de margem valor e margem percentual, analiso também a evolução de compras, estoque e fluxo de caixa, no conceito de *Revenue*. Temos que pensar no processo de ponta a ponta, desde a compra até a venda e pós-venda. Precisamos fidelizar nosso cliente para ganhar volume.

No ramo do varejo analisamos os indicadores com muita frequência. Venda e margem é nosso café da manhã”.

A manutenção de preços em produtos muito notáveis pode ocorrer em uma frequência semanal, e tem como base pesquisas de preços que realizamos na concorrência.

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing/Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Eu priorizaria uma análise detalhada da saúde do estoque da companhia. Essa frente permitiria girar um dinheiro de estoque que está parado, abrindo espaço para investirmos em itens saudáveis e com melhor margem.

Para deixar o conhecimento vivo, acredito muito em documentar todos os processos que construímos dentro da área de *Pricing*, regras, procedimentos etc. Para fazer uma analogia, posso citar, por exemplo, que quando trabalhei em loja em outra rede de varejo, tínhamos em cada

setor um POP (Procedimento Operacional Padrão) cujo objetivo era manter o nível de entrega de produtos ou serviços, mesmo tendo diferentes colaboradores atuando em turnos distintos.

16) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de Pricing em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a equipe de Pricing? (pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

O primeiro passo é dedicar os primeiros 30 dias a conhecer a fundo toda a estratégia de negócio da empresa, qual é o *core business*. A partir daí, procurar mapear todos os processos e estratégias de Pricing existentes na empresa, fazer uma avaliação crítica para ver se existe convergência com a estratégia do negócio. Não tenha medo de propor mudanças, porém lembre-se de que as estratégias de Pricing devem estar alinhadas com o propósito da empresa, senão você nadará contra a maré. Quanto a convencer a alta gestão, acredito que se seguir os passos acima, estará no caminho certo, pois quem o fizer irá conseguir o seu espaço com base em fatos e dados. Em Pricing temos que usar a razão ao invés da emoção.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Conforme citei na sétima questão, acredito que se analisarmos em detalhes os dados de compras dos clientes, conseguimos encontrar insights importantes sobre comportamento humano na decisão de compra. A partir daí, podemos utilizar essas informações para segmentar o nosso modelo de precificação. Quanto mais direcionarmos nossas ações para incentivar as vendas, melhores serão os resultados.

Para citar um exemplo de preço psicológico, temos acesso a estudos que comprovam que, do ponto de vista de um consumidor, entre um mesmo produto "X" precificado em uma loja por R\$49,90 e em outra loja por R\$50,00, mudará consideravelmente a percepção dele entre caro ou barato, apenas por essa pequena diferença de R\$0,10 centavos.

Agora vamos citar um exemplo de ancoragem. Na loja percebida como mais barata por precificar o produto “X” por seu menor preço, se o colarmos ao lado um produto “Y” que atende à mesma demanda de consumo por R\$29,00, o consumidor pode mudar sua anterior percepção de preço barato do produto “X”, migrando sua compra para essa nova opção do produto “Y”, que, através da ancoragem de preços, passou a ser percebida como melhor custo-benefício.

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de *Pricing*? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Gosto muito de ler livros relacionados ao tema de planejamento comercial e precificação, acompanho também a divulgação em revistas de negócio relacionadas à área em que atuo, como, por exemplo, a Revista Exame, com as matérias de empresas de varejo. Além disso, acompanho com frequência as publicações da Quantiz, confio muito na consultoria, pois entendo que vocês sempre se mantêm atualizados quanto às novidades no mundo de precificação.

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing*/RM, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (pergunta elaborada pela Quantiz)

No momento, estou implementando uma ferramenta desenvolvida internamente, e tem sido uma experiência gratificante acompanhar desde o mapeamento que fizemos com operações há um ano, sobre as dores existentes. Levamos a demanda para o time de TI que desenvolveu a ferramenta e estamos agora fazendo teste piloto em algumas lojas, ajustando o processo. Entendo que estamos no caminho certo para fazer *rollout* da ferramenta, o que ajudará a Companhia.

Defino como sucesso para a área de *Pricing* toda a solução em precificação que traga para a empresa um maior volume de vendas, preferencialmente com maior rentabilidade, e que seja percebido pelo cliente como um diferencial competitivo.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa?
(pergunta elaborada pela Quantiz)

Pricing é uma jornada contínua, exige muita resiliência por parte dos profissionais que decidem atuar na área e, ao mesmo tempo, é muito gratificante saber que é uma área que gera muito valor para as companhias, e digo valor no mais amplo sentido.

Claro que temos o objetivo principal de melhorar venda e rentabilidade, porém profissionais de *Pricing* lidam diretamente com o *core business* e têm a oportunidade de influenciar nas principais decisões que a empresa toma diariamente. Particularmente, sou apaixonado por essa área e incentivo que outros profissionais se dediquem ao tema de estratégia de precificação, sem dúvidas uma atividade exigente, mas muito prazerosa.

EVALDO MARQUES BACCAM

Gerente Executivo de *Pricing*, Cielo, 8 anos de experiência

Entrevistado por Tiago Martin

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de *Pricing* e *Revenue Management*? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Iniciei e desenvolvi minha carreira trabalhando com *Pricing* e *Revenue Management*. Tive a oportunidade de trabalhar em empresas de diferentes mercados e segmentos (varejo, indústria, distribuição e serviços). Minha primeira experiência foi como Trainee, em 2016, na Allied Tecnologia. A empresa tinha acabado de ser adquirida pelo fundo de *Private Equity Advent International* e cheguei com o objetivo de ajudar na criação da área de *Pricing* em um time bem enxuto, com três pessoas no total. No final de 2017, assumi a coordenação de *Revenue Management* na CMPC Melhoramentos (atual Softys), onde trabalhamos para desenvolver um projeto de excelência em *Revenue Management*. Em meados de 2018, assumi o desafio de criar a área de *Pricing* e de Produtos/Compras na NCS Suplementos, outra empresa recém-adquirida por um fundo *Private Equity*. No final de 2020, assumi o *Pricing* da Fortbras Autopeças, também investida pela Advent International. Enfim, em 2022, assumi o *Pricing* de Varejo e Empreendedores da Cielo.

2) Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing* e *Revenue Management* no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Alguns anos atrás, em muitas empresas, a precificação dos produtos não era responsabilidade de uma área exclusiva de preços. E mesmo quando passou a ter áreas dedicadas a isso víamos muitos projetos e processos com foco na precificação por *cost plus*, com definições de *markup* para atingir a margem *target* da companhia e uma segmentação muito simples de clientes, onde o preço era o fim para que o objetivo se realizasse. Hoje, com a evolução das ferramentas, a mudança do comportamento de consumo e a capacidade de analisar esses dados, a precificação está mais

complexa, dinâmica e personalizada. Inúmeros modelos são utilizados para que se ofereça o preço certo para o cliente correto. Assim, vemos as áreas de *Pricing* com grande importância estratégica, com o preço se tornando um habilitador para que os objetivos da empresa sejam atingidos. Hoje vemos como tendência a maior utilização de dados tanto para a definição de preços mais assertivos quanto para prever as consequências que determinada ação de preços pode trazer para os negócios.

3) Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Na minha visão, inicialmente tem que ser definido o motivador para o movimento: o reajuste está sendo feito para um repasse de custos, para aumentar a rentabilidade ou para tentar aumentar o *market share* reajustando menos que a concorrência? Enfim, não recomendo fazer o reajuste de preços sem saber o motivo específico para isso. Então, quatro aspectos são fundamentais para um reajuste de preços: conhecer o mercado e os clientes, fazer análise de dados, testes e monitoramento. Conhecer o mercado e os clientes é fundamental para a definição do *timing* e da frequência do reajuste de preços, além de definir quais clientes, canais e produtos serão impactados. Análise de dados é importante para a definição de qual preço será aplicado, utilizando-se modelos robustos. Testar a precificação em grupos reduzidos é essencial, dado que estamos em um momento em que muitas vezes a tomada de decisão é feita com base em incertezas devido ao dinamismo dos mercados. E, por fim, o monitoramento é de extrema importância para identificar a reação dos clientes e concorrentes ao modelo realizado, a fim de fazer correções imediatas e melhorias para os próximos movimentos.

4) Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre qual deve ser o foco da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Na maior parte da minha experiência definindo a estratégia e a precificação de produtos, raramente tive acesso a informações da concorrência em relação a preços, divulgações de resultados etc. Então concordo que o mais importante é conhecer o cliente. Enquanto conhecer o concorrente é importante para saber movimentos que eles estão fazendo para conseguir atacar ou se defender, conhecer o cliente e colocá-lo no centro para a tomada de decisão faz com que você consiga olhar para além do preço, entendendo o que eles necessitam e buscam em

determinado produto ou serviço, e, com isso, o preço acaba não sendo o principal fator de decisão para que ele opte por sua marca. E, novamente, a utilização de dados é imprescindível para conhecê-lo de forma completa. Quando não existe uma fonte oficial de monitoramento de preços, é importante utilizar modelos de *win-loss*, para entender como está a conversão de preços e ir aprimorando para ser mais assertivo, além de realizar testes controlados para entender qual é a reação do cliente em relação a estratégia, e assim fazer ajustes conforme o retorno obtido.

- 5) **O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos?** (*pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquetos do Pricing - Volume 1*)

Entendo que a competitividade é definida pelo posicionamento estratégico que a companhia vai adotar em relação à concorrência, conforme seus objetivos finais. Com isso, o preço será um habilitador para que isso ocorra, e taticamente ocorram refinamentos, se houver mudança drástica na concorrência. Já a estrutura e relatividade entre canais e produtos é a forma como você pretende atingir cada um de seus clientes, que, conforme a resposta anterior, é preciso conhecer bem. Então, para a definição de preços, ambos são importantes e devem ser planejados em conjunto. Porém, quando um concorrente ataca um produto ou canal específico, procuro ajustar esse alvo de forma que interfira minimamente na estrutura como um todo; mas, caso seja necessário, a estrutura deve ser alterada.

- 6) **Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros)** (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

O primeiro é o objetivo para a aplicação da política de descontos. Ela está sendo criada para aumentar o volume de vendas, reduzir estoques, atrair novos consumidores? Pois para cada um deles os aspectos são diferentes. Porém, os aspectos mais comuns são, principalmente, para produtos perfeitamente elásticos, de volume, e a transparência, porque o cliente deve estar ciente do porquê de aquele preço ser aplicado, seja porque aumentou o volume ou porque ele é um novo cliente e aquele produto está com um preço promocional.

- 7) **Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços?** (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Tamanho do cliente, canal/segmento e região. Com mais do que essas três variáveis nunca vi resultados significativos em relação à complexidade gerada. Porém é necessário também considerar o ciclo de vida do cliente, para que se possa aplicar o preço mais correto conforme o momento dele. Mesmo simplificando ao máximo a granularidade, existem desafios na aplicação, é preciso entender também quantos níveis em cada uma das variáveis você vai utilizar. Às vezes você pode utilizar dez níveis de distinção de tamanho do cliente, porém pode perceber que entre um nível e outro não existem diferenças significativas que vão alterar seu resultado. Assim é possível realizar menos quebras, tornando muito menos complexa a governança da precificação no dia a dia.

8) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Uma precificação dinâmica com mudança de preços *real-time* eu acredito que funcione bem apenas em vendas B2C para e-commerce, pois você consegue obter todos os dados necessários para formação de preço dinâmico, que muitas vezes no *offline* não conseguimos. A característica do consumidor *online* é diferente, porque na maioria das vezes o principal fator de decisão para a compra será o preço; então, para esse canal, creio ser fundamental a precificação dinâmica. No B2C *offline*, vejo que a implementação é mais complexa, e que muitas vezes o dinamismo acaba ocorrendo mais por fatores internos, como excesso de estoque, mudança de coleções, produtos próximos da validade, ou através de programas de fidelidade que geram descontos através de aplicativos, mas sem alterações significativas nos preços da prateleira. Já para vendas B2B, muitas vezes existem contratos, então acredito que a melhor forma de fazer um preço dinâmico é através de preços bem definidos e atrelados a volume, seja com tabela de preços com descontos progressivos já pré-definidas ou até mesmo um incentivo com *cashback* para alguma compra futura. É importante sempre ter a transparência da negociação com o cliente.

9) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Aplicação de modelos de elasticidade sempre devem ser utilizados, independente do modelo, pois em diversos casos presenciamos que a elasticidade apresentada no modelo não é tão fiel à

realidade e você vai acabar errando no preço. Portanto, o acompanhamento dos resultados para melhoria do modelo, e, se possível, acompanhamento da concorrência, é fundamental. Além da elasticidade, entender o *market share* e as características macroeconômicas de cada região, os custos dos produtos (às vezes a rentabilidade é prejudicada por custos fora do padrão ou incorretos) e a necessidade dos clientes são fatores importantes para a definição da estratégia de preços.

10) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de *Pricing*? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? (pergunta enviada por Vitor Serra, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

A capacidade de criação de *machine learning*, algoritmos sofisticados que, através de análises de dados, otimizam e personalizam preços, faz com que o profissional de *Pricing* hoje seja mais preciso e embasado na definição da estratégia, da política de preços e na tomada de decisões. O perfil ideal desse profissional deve ser uma combinação de forte capacidade analítica para entender e modelar dados, com conhecimentos profundos de negócios. E, para finalizar, é preciso uma excelente capacidade de comunicação para mobilização de times, dado que para ter um *Pricing* efetivo é necessário o trabalho em conjunto com diversas áreas.

11) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de *Pricing / Revenue Management* de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção? (pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Como os desafios e o nível da maturidade em *Pricing* de cada empresa são diferentes, acredito que a melhor opção é desenvolver a solução internamente, de forma customizada. Pela minha experiência, em nenhuma das empresas por que passei funcionaria uma “solução de prateleira”, por mais que as dores e necessidades fossem parecidas, exigiria um nível significativo de customização.

Uma solução pronta pode ter uma implementação mais rápida, menos complexa e com uma *interface* de fácil utilização. Porém, normalmente ela se encaixa para empresas de pequeno porte que precisam apenas do “bê-á-bá”, e qualquer evolução já precisaria de uma melhoria de desenvolvimento ou customização.

Já para um desenvolvimento interno, é exigido antes um certo nível de diagnóstico para atender ao problema, portanto a solução será mais completa, endereçando cada oportunidade de melhoria para colaborar com a rotina da equipe de *Pricing*. O ponto negativo é que exige maior tempo de implementação e mais complexidade para conexão com sistemas legados.

12) Quais são os principais processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de RM/*Pricing* garante a Governança de Preços na sua Empresa? (pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do Arquetos do Pricing - Volume 1)

Considero o desenvolvimento de *Business Case*, utilizando informações e dados cruciais e definindo *KPIs* para acompanhamento, para alterações de políticas ou criação de novos produtos, um processo essencial. Além disso, é preciso experimentação e aplicação de pilotos para garantir que o que foi desenhado no *Business Case* está funcionando, e, por fim, um acompanhamento e monitoramento contínuo dos *KPIs* para evoluções e melhoria contínua. Através do acompanhamento dos *KPIs* e dos objetivos claros é que se garante a governança. Os *KPIs* costumam ser avaliados diariamente para novas iniciativas, e para iniciativas já maduras são acompanhados semanalmente. A área de *Pricing* sempre está em constante evolução e é um habilitador para que a estratégia da companhia funcione, sendo imprescindível estar por dentro do momento da companhia, seja para ganho de *market share*, rentabilização, redução de estoques ou aumento da base de clientes. Então, além de garantir que as atividades de rotina estejam em prática para garantir o funcionamento da empresa, a área de *Pricing* também tem a responsabilidade de entregar novas soluções para os desafios momentâneos da companhia. Mas é importante desenvolver as atividades de forma estruturada, para não ser o famoso “apagador de incêndio”. No fim das contas é a combinação entre ser pragmático para trazer resultados rápidos e estruturado para manter o médio e longo prazo.

13) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de *Pricing* com as outras áreas da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do Arquetos do Pricing — Volume 1)

Para decisões de curto prazo, utilizo índices mais táticos em que se espera um retorno imediato da ação, como: de conversão de vendas, volume de vendas, base ativa de clientes e aderência a mix de produtos. Já para médio prazo, que são decisões mais estratégicas, costumo utilizar *market*

share, *LTV* e *NPS*. Enquanto para longo prazo, decisões estruturantes, utilizo *VPL* e *ROE*. E, obviamente, em todas elas analisamos a margem de contribuição.

Equilibrar desafios de *Pricing* com outras áreas é sempre uma batalha dura. Especialmente por *Pricing* ser, normalmente, a área de equilíbrio entre finanças e comercial. Por isso é importante que os objetivos e metas entre as áreas sejam alinhados, principalmente em relação a incentivos de remuneração a equipe comercial. Além disso, é importante mostrar para a alta gestão que é possível manter o equilíbrio entre vendas com boa rentabilidade. Reuniões semanais para discutir o tático e novas iniciativas com a média liderança ajudam bastante no alinhamento e direcionamento conjunto para atingir objetivos. Além de realizar comitês mensais com a alta liderança para discussão e alinhamento da estratégia.

14) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing* / *Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Depende do nível de maturidade do *Pricing*. Se for em uma empresa com baixa maturidade, começaria investindo em automação de processos manuais e reativos e em aplicação de modelos básicos para segmentação de clientes e produtos, para garantir que exista uma política de preços. Em uma empresa de maturidade média em *Pricing*, garantiria qualidade de dados, investiria em implementação de software de *Pricing* para aplicação de modelos de inteligência artificial e *machine learning* para ter maior customização de preços, junto com a estruturação da área para trabalhar com metodologia ágil. Também focaria em processos de outras áreas que são fundamentais para *Pricing*, como a revisão de incentivos comerciais, a força de vendas e a forma de estar alinhado com a estratégia de maximização da rentabilidade. Para empresas com alta maturidade, onde já existe metodologia ágil, a tomada de decisão é baseada em dados, modelos estatísticos e analíticos — focaria no refinamento e melhoria dos modelos, e teria um novo time focado em testar formas inovadoras de *Pricing*. E sempre, independentemente do nível de maturidade, é preciso investir na capacitação de pessoas.

15) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de *Pricing* em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a equipe de *Pricing*? (pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Primeiro fazer um diagnóstico de como a definição de preço está sendo feita hoje, para definir as atividades estruturantes e mapear oportunidades de *quick-win*, pois sabemos que começar o *Pricing* do zero tem muito custo alto”. Para as atividades estruturantes, recomendo começar pelo básico: segmentação de clientes, segmentação de produtos e estratégia de canais. Com isso, já é possível a criação de uma política de preços. Para *quick-wins*, provavelmente teremos algumas oportunidades básicas, como: correção da dispersão de preços por produto, ajuste de produtos e clientes com margem negativa, oportunidades de combos para otimização de margem através de mix de produtos.

Uma precificação bem-feita tem impacto significativo na receita e na rentabilidade da companhia, podendo torná-la mais competitiva, atraindo novos consumidores através de um posicionamento de preços correto, contribuindo estrategicamente para o atingimento dos objetivos da companhia.

16) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Confesso que esse é um tema novo para mim. Nunca levei em consideração, diretamente, esses fatores para tomada de decisão em preços. Porém, lidamos com pessoas e sentimentos que podem utilizar o subconsciente, ser irracionais e utilizar emoções no momento de compra. Então acredito que esses aspectos devem ser mais explorados no momento da precificação. Mas acredito que para a empresa conseguir utilizar os comportamentos a seu favor, os times de marketing e de produtos têm grande responsabilidade em contribuir com *Pricing* no momento da precificação.

17) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de Pricing? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

O LinkedIn vem sendo minha principal fonte para me atualizar sobre *Pricing*, e fico muito feliz em ver que vários profissionais colaboram e contribuem para disseminar conhecimentos nos grupos e por mensagens privadas. Além disso, pelas empresas que passei, sempre participei de grandes projetos de *Pricing* com importantes consultorias estratégicas, que sempre disseminaram boas práticas e novidades, e isso me ajudou muito com o conhecimento que tenho. Também mantenho contato com pessoas com que trabalhei, para trocarmos experiências e novas soluções.

Consultorias estratégicas especializadas em *Pricing* e periódicos sempre divulgam alguns casos, basta pesquisar no Google sobre o tema, que é fácil de achar.

18) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing*/RM, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Todos os lugares por que passamos possuem grandes histórias e desafios para compartilharmos. Então, gostaria de pedir permissão para falar de dois, dentre vários momentos marcantes, ao invés de apenas um. O primeiro é um que eu guardo com muito carinho, pois foi na minha primeira experiência profissional. Nessa oportunidade, criamos a área de *Pricing* na Allied, desde a criação das políticas comerciais e de preço até as ferramentas para simulação de margens e acompanhamentos de resultado. E uma das entregas para a construção da área foi meu projeto como Trainee, que foi a criação de um simulador de preços e margens utilizado pelo time comercial para fazer as negociações, e com os dados das vendas obtidos desse simulador conseguimos ver o resultado de rentabilidade da companhia em tempo real, em uma granularidade muito rica. E passar a ter a informação de rentabilidade em tempo real foi fundamental para uma mudança cultural dentro da empresa, onde todos começaram a se preocupar primeiro com a rentabilidade e depois com as vendas. Além disso, ter a informação sempre atualizada ajudou muito a endereçar com rapidez planos de ação para o aumento da rentabilidade sem impactar as vendas, e a consequência disso tudo foi um aumento real na rentabilidade da empresa. Esse é um exemplo simples, mas que mostra a importância que a disseminação de conceitos de *Pricing* e a mudança de *mindset* da empresa têm na maximização da rentabilidade. E com a entrega desse projeto, fui eleito o Trainee do Ano entre todas as empresas investidas pela Advent International em 2016. A segunda situação de que tenho orgulho ocorreu na Cielo, onde fizemos um forte movimento de reposicionamento de preços ao longo de 2022, em razão de alterações no ambiente econômico e no cenário competitivo. Defino sucesso nas áreas de *Pricing* e RM de qualquer empresa quando a alta gestão entende que *Pricing* é utilizado como um de seus principais pilares estratégicos, contribuindo para a geração de receita e maximização do lucro.

19) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Primeiramente, gostaria de agradecer ao Fred, ao Tiago, ao Marcelo e a todos da Quantiz pela oportunidade de participar desta edição do "Arquitetos do *Pricing*". É uma honra poder estar com

excelentes profissionais neste livro. Gostaria também de agradecer a todos os profissionais que estiveram comigo na minha trajetória. Aprendi muito com cada líder, par, equipe e colega de trabalho. E, para fechar os agradecimentos, obrigado à minha família e aos meus amigos, que sempre me apoiaram e contribuíram com minhas decisões de carreira.

Espero que você que está lendo este livro aproveite o conteúdo e que ele lhe auxilie de alguma forma na sua carreira e forma de atuação. Não sei quantos anos de experiência temos aqui se somarmos a experiência de todos os arquitetos, mas chuto que passamos dos 200 anos. Então, é um material bem rico, que eu espero que contribua para a comunidade de *Pricing e Revenue Management*.

Em muitas das minhas falas comentei sobre a utilização de dados para a tomada de decisões, e acredito mesmo que saber utilizá-los da melhor forma será a chave para o sucesso. Mas por mais que a utilização de dados para construção de modelos de AI e ML sejam importantes, o conhecimento humano para decisões não contidas nos dados é imprescindível. Dessa forma, precisamos cada vez mais de profissionais com alta capacidade analítica e forte senso crítico com conhecimentos de negócios. Vemos cada vez mais as áreas de *Pricing* e de *Revenue Management* ganhando espaço nas empresas e com níveis hierárquicos maiores. Isso mostra a importância que essas áreas, em parceria com as demais, têm na capacidade de geração de receita, maximização de lucros e aumento de clientes.

Fiquem à vontade para me contactarem para trocarmos experiências!

FABIANA NUCCI

Head de Pricing, EuroChem, 15 anos de experiência

Entrevistada por Tiago Martin

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de Pricing e Revenue Management? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Comecei minha carreira como analista de *Pricing* no segmento de varejo e desde então trabalho com precificação. Passei também por bens de consumo, mas tenho exercido *Pricing* nos últimos cinco anos no mercado agro, onde ainda temos muita oportunidade para evoluir a maturidade da área.

Costumo dizer que *Pricing* não é algo para cujo exercício você se prepara na faculdade, mas quando cruza a sua jornada profissional e você se apaixona pelo tema, acaba se especializando — principalmente pela iniciativa própria de buscar conhecimento, aplicar as metodologias na sua atividade atual e ver o resultado na prática.

2) Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de Pricing e Revenue Management no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Vejo as empresas cada vez mais à procura de ter um pilar específico para *Pricing*, buscando os benefícios de centralizar as atividades e ter uma área focada em resultados, mas multidisciplinar por relacionar-se com várias áreas da companhia e canalizar esforços para buscar os objetivos esperados.

Para encabeçar essa área, o mercado tem aberto posições cada vez mais seniores para liderar uma estrutura dedicada, especializada e com background até mesmo em outros segmentos para propor às empresas novos modelos e metodologias.

No segmento agro, especificamente, temos muita oportunidade para evoluir na maturidade de *Pricing*; ainda é muito pautado em custo — o desafio é ponderar as iniciativas que podem trazer maior ganho para a companhia, sem deixar de trabalhar em fundação, pois sem essa etapa bem estruturada não será possível progredir na jornada de precificação.

3) Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Reajustes de preço podem ter como motivação repasse de custos/manutenção de rentabilidade e/ou reposicionamento do produto resultante de uma nova estratégia.

Em minha opinião, a melhor forma de implementar um reajuste se dá em três etapas:

1. Entender as janelas possíveis do segmento em que atua, planejando os movimentos esperados;
2. Aplicar o reajuste por ambos os motivos (repasse de custos e reposicionamento) na mesma janela, avaliando se, no caso de reposicionamento, não seria mais relevante escalonar o movimento até chegar ao posicionamento final desejado;
3. Comunicar ao time de vendas e aos clientes as alterações implementadas, trazendo transparência e seriedade para o processo.

É importante mencionar que, independentemente do motivo pelo qual o reajuste ocorra, os impactos do movimento a ser implementado devem ser avaliados não somente pelos custos ocorridos até o momento, mas também pelo *forecast* de vendas e *cash margin* esperado.

Para tanto, é importante que, uma vez implementado o novo reajuste, haja acompanhamento da execução dos descontos concedidos para que o novo posicionamento seja efetivo; e este também é um dos papéis do time de *Pricing*.

4) Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre qual deve ser o foco da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

O foco da empresa deve ser o cliente, mas é importante ter em mente que não se está sozinho no mercado.

Caso você tenha o cliente como o centro das decisões e tenha clareza acerca do que ele valoriza (através de pesquisas de NPS, por exemplo), é possível se diferenciar do mercado e ainda demonstrar isso como valor ao seu cliente — isto posto, a probabilidade de que você consiga capturar mais valor aumenta exponencialmente.

5) O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos? (pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Ambos são importantes e não deveriam ser excludentes — uma forma que temos encontrado de aplicar ambos os critérios é garantir que no *setting* de preços esteja institucionalizada a arquitetura de preço entre produtos (via indexação, por exemplo) e canais, ancorando o canal definido como base 100 na estratégia de *go to market* na lista de preço e correlacionando os demais. Já a competitividade passa a ser ajustada no final da formação da lista de preços, seja por avaliação centralizada do time de *Pricing* ou via execução por concessão de desconto pela equipe comercial, preferencialmente pautada em contrapartidas claras.

Neste ponto é importante mencionar que ter uma política comercial com contrapartidas claras garante que o processo de concessão de descontos seja estruturado e pautado em uma relação ganha-ganha, em que se incentiva o comportamento do cliente com base na estratégia da empresa.

6) Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) (pergunta elaborada pela Quantiz)

Para a definição de uma política de descontos eficaz precisamos primeiro ter claro o que faz sentido incentivar para a companhia — quais são as dores e quais delas podem ser endereçadas através da política de descontos? O faseamento de faturamento/entrega, a antecipação de recebíveis e o impulsionamento de vendas de mix de produtos são bons exemplos que podem ser endereçados via política de descontos.

Para uma implementação de sucesso, a regra tem que ser simples, de fácil entendimento para garantir que seja repassada para toda força de vendas, e possível de ser calculada sem grandes esforços na frente do cliente — deste modo, fica claro o porquê do preço final ofertado e as contrapartidas podem ser oferecidas como moeda de troca na negociação.

É importante mencionar que uma vez implementada a política, deve haver governança da área de *Pricing* na execução por parte da equipe Comercial e revisão a cada semestre das regras e parâmetros aplicados.

Para a construção de uma política comercial estruturada e simples é importante ter a participação de um grupo que envolva as áreas as quais as principais dores estão relacionadas e a liderança comercial, pois dessa forma a implementação será mais fluida.

7) Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? *(pergunta elaborada pela Quantiz)*

Pela minha experiência, depende do nível de maturidade da companhia em relação ao tema e a aplicação dela na prática; seja em preço, atendimento ou até mesmo estratégia. De nada vale uma segmentação estruturada se não houver *change management*, se isso não for o foco ou algo exequível internamente pelas áreas da companhia.

No entanto, cabe mencionar que a segmentação de preços é uma ferramenta de captura de valor — seja por regionalização ou entre canais, o fato de posicionar os preços de acordo com sua estratégia em cada região e/ou canal já garante melhor resultado em rentabilidade.

8) Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de *Pricing* e *Revenue Management* está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? *(pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1)*

O maior desafio do Agro com e-commerce está em expor o preço final ofertado ao produtor rural, pois o processo de comparação entre o seu preço e o do concorrente, e com os canais (que também vendem o seu produto), torna-se mais ágil e não necessariamente se encontram justificativas claras para as diferenças de preço apresentadas.

Além disso, o Agro é um segmento extremamente relacional, e boa parte das vendas acontece via representação — nesse caso, além da proteção de outros canais, cabe ainda avaliar todos os agentes

que atuam em nome da companhia no acesso ao cliente final, pois deveria refletir a estratégia de acesso ao mercado.

9) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (pergunta elaborada pela Quantiz)

A precificação dinâmica permite que você mantenha a sua rentabilidade ou ainda se aproprie de ganhos em margem absoluta através da implementação de preços via *high-low*. No entanto, não é todo segmento que aceita esse tipo de variação e, ao aplicá-la, caso você não seja o mais relevante em *market share*, você pode perder sua posição e deixar de participar do mercado, tendo uma boa parcela do volume impactado.

No Agro, especificamente, as oscilações acontecem semanalmente ou ainda diariamente, a depender de efeitos macroeconômicos, geopolíticos ou tendências internacionais, como o aumento do preço do gás na Europa.

10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Pela minha experiência, coeficientes de elasticidade costumam ser ótimos indicadores para o segmento de varejo, principalmente elasticidade cruzada, que permite trazer ganhos relevantes em rentabilidade.

Já para o mercado Agro, quando avaliamos os coeficientes que encontramos de elasticidade própria, vemos que a elasticidade é altíssima e a aderência aos resultados preditivos não é tão interessante.

Contudo, é possível incluir outros fatores de mercado na definição da estratégia de preços, como *market share* e andamento de mercado, que refletem bem as necessidades de ajuste de rota de preço e oportunidades de ganho.

Tanto o *market share* (que é a sua fatia de participação do mercado) quanto o andamento de mercado (que se refere ao potencial de demanda do mercado comparado com o volume adquirido) é possível comparar com o seu target de atingimento definido.

O acompanhamento dessas métricas pode ser feito com base no ingresso dos pedidos, e gatilhos devem ser criados para que, se necessário, a rota possa ser ajustada.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de *Pricing*? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? (pergunta enviada por Vitor Serra, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Vejo IA como um parceiro do *pricer*, profissional que já possui muito senso crítico e perfil analítico.

O perfil do profissional de *Pricing* é mais quantitativo, mas ainda assim devemos ter na equipe de *Pricing* perfis que sejam mais relacionais, para que possam circular bem entre as áreas e desenvolver pontes, e perfis de dados, para que possamos desafiar a automação dos processos e aprimorar *KPIs* que gerem *insights*.

A automação permite que o time de *Pricing* seja cada vez mais propositivo e tenha mais tempo dedicado às análises e *what-if scenarios* para recomendar o melhor posicionamento de preço de acordo com os objetivos esperados.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de *Pricing / Revenue Management* de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção? (pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

A melhor solução para uma empresa é ter um bom diagnóstico da área e das oportunidades para que possa ser discutido o modelo *to be* que faça mais sentido para o momento da companhia.

Portanto, vejo como um primeiro passo desenvolver uma solução interna para que, com a prática, possa ser possível avaliar qual a melhor solução pronta de mercado que atende às necessidades do Negócio, traz flexibilidade e exige menos customização — deste modo, será possível ter maiores proveitos sobre as funcionalidades de balcão oferecidas pelo fornecedor do motor de preços escolhido.

13) Quais são os principais processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de RM/Pricing garante a Governança de Preços na sua Empresa? (pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

Os processos essenciais estão relacionados ao *price update*, acompanhamento das métricas de resultado (incluindo mix vendido), posicionamento de preço *vs.* mercado, canais e segmentação — caso esta última seja uma das alavancas avaliadas pela companhia.

A área de *Pricing* tem mais sucesso em lidar e garantir a governança se for vista como um parceiro de negócio; caso contrário será vista apenas como a área que dita regras, mas que não avalia a realidade do mercado e não vê necessidade de flexibilização.

14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de Pricing com as outras áreas da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Os objetivos da área de *Pricing* não devem ser equilibrados com os das outras áreas da empresa, mas confluentes — isso porque não é possível ter um bom resultado na área de *Pricing* se, por exemplo, as metas forem diversas.

Os indicadores mais relevantes para as análises temporais podem ser os mesmos (vendas no período, volume no período e saldo a vender, margem no período e *forecast*, aderência à política de descontos; além de análise de tendência de preço e captura de valor), mas analisados de formas diferentes se (i) a decisão é semanal, (ii) mensal ou (iii) trimestral/semestral.

Pegando como exemplo o *KPI* de conformidade com a política de descontos: avaliando semanalmente a concessão de descontos por contrapartida em conjunto com as alçadas de descontos concedidas, talvez haja a conclusão de que boa parte dos pedidos esteja sendo aprovada com descontos adicionais pela equipe comercial.

No entanto, caso seja isolado apenas o desconto por contrapartida em um horizonte de tempo maior (trimestral ou semestral), será possível avaliar se o desafio da contrapartida imposto é coerente com a realidade do mercado para aquele grupo de produtos ou região específica.

Isso posto, *KPIs* podem indicar, no curto prazo, um reposicionamento a ser feito, ou ainda, a médio e longo prazo, qual ajuste de rota a ser realizado para que esteja cada vez mais aderente e alinhado aos objetivos esperados.

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing* / *Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Entendo que depende do nível de maturidade atual da área (se o nível de maturidade for baixo, o investimento deve estar direcionado às etapas de diagnóstico, oportunidades e iniciativas de fundação; além de pessoas). Pessoas, processos e sistemas são essenciais para que a área de *Pricing* tenha sucesso.

Se a área já estiver estruturada e madura nos processos atuais, eu direcionaria o investimento em tecnologia para que o time pudesse ser cada vez mais propositivo, com tempo dedicado às análises e *forecast* de resultados, que também podem gerar muito valor para a companhia.

16) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de *Pricing* em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a equipe de *Pricing*? (pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Nos primeiros 20 dias à frente de *Pricing* em uma empresa é importante fazer integração com todos os *stakeholders* envolvidos no processo, entendendo as dores e oportunidades do processo atual.

Ao final dos primeiros 30 dias é importante apresentar um diagnóstico do que foi encontrado e um plano de ação macro com iniciativas claras para endereçar os pontos.

Com esse material em mãos, é importante apresentá-lo ao *top management* para ter o apoio da liderança no processo de implementação, uma vez que o principal ponto de dor nesta etapa é a curva da mudança.

Nesse ponto, argumentos e fundamentos que apoiam o investimento e o fortalecimento da equipe de *Pricing* estão pautados em governança, retorno sobre o investimento e análises quantitativas, para que seja possível recomendar as melhores decisões para a companhia.

Uma vez acordado o plano a ser seguido, mantenha-se aberto e disponível para ajustar a rota caso perceba que a companhia não está pronta para o salto de evolução proposto — mas não deixe de manter o plano de desenvolvimento da área atualizado e direcionado, para que seja possível chegar ao objetivo desejado.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Conhecer a Árvore de decisão ou os *key buy factors* do seu cliente faz com que você possa avaliar a melhor forma de aplicar sua estratégia de negócio, entendendo o que o cliente valoriza e pondera, para capturar mais valor no posicionamento de preço e, ainda, ter a aceitação do cliente em pagar o quanto vale o seu produto.

Na ausência de dados, uma boa pesquisa de escuta ativa com um grupo de clientes que reflita a realidade de um determinado segmento ou região pode direcionar como o cliente faz a tomada de decisão e trazer insights para o que ele valoriza.

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de *Pricing*? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Para me manter informada e atualizada sobre os temas relacionados a *Pricing*, busco e indico referências da *PPS* e *EPP*, além de MIT e *Harvard Business Review*, que trazem bons *cases* para discussão.

Há ainda ótimos profissionais a serem seguidos via LinkedIn que postam conteúdos relevantes, como, por exemplo, Stephan Liozu, Florian Bauer, Frederico Zornig, Tim J. Smith, Mark Stiving entre outros.

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing*/RM, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

As situações mais marcantes na minha carreira foram pautadas por pessoas e não necessariamente por projetos ou iniciativas.

Uma vez ouvi que você sempre tem algo para aprender com alguém, mesmo que seja o que não fazer.

Acredito que processos/procedimentos e sistemas são importantes, pois impactam positivamente e trazem sucesso para a organização, mas pessoas definem como isso irá acontecer — ter pessoas fazendo o que gostam, engajadas e colaborando para um objetivo comum é, na minha opinião, grande parte desta receita de sucesso.

De forma mais quantitativa, ter *targets* claros, acompanhá-los, atingi-los ou corrigir a rota com base em lições aprendidas, que efetivamente podem ser implementadas na rotina da companhia, é um meio de medir os impactos da ação realizada.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

A área de *Pricing* é uma das grandes alavancas de transformação dentro de uma companhia, seja em processo ou resultado — fazer parte deste movimento é muito gratificante. Não perca essa oportunidade!

FABIO PINHEIRO

**Professor e Head de Operações Comerciais & Precificação,
Ind. de Construção Civil, 10 anos de experiência**

Entrevistado por Marcelo Krybus

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de *Pricing e Revenue Management*? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Minha carreira teve início na área de compras, no segmento de medicamentos hospitalares, em um hospital no estado do RJ. Posteriormente, migrei para o segmento da construção civil, onde atuei em vendas, inteligência de mercado, projetos de *go to market*, marketing de produto, *revenue management* e inteligência artificial. Durante essa trajetória, percebi o impacto significativo que a gestão estratégica de precificação e áreas analíticas podem ter, de maneira positiva, sobre o resultado financeiro das organizações. Isso me levou a buscar conhecimento e experiência em projetos com consultorias estratégicas renomadas, bem como realizar mais de 50 *benchmarks* ao longo de minha jornada profissional.

O fascínio pelo tema de *Revenue Management* só cresceu ao longo do tempo, o que me impulsionou a aprofundar os estudos em livros, participação ativa em fóruns e conduzir uma pesquisa com mais de 270 profissionais durante o mestrado, para entender os níveis de maturidade em precificação das organizações que atuam no Brasil. Esse foi o tema da minha dissertação de mestrado na FIA/FEA-USP.

Hoje, ocupo o cargo de Gerente Geral de Operações Comerciais & *Pricing* na Votorantim Cimentos e faço parte do conselho na Live University. Além disso, leciono em cursos de pós-graduação nas áreas de inteligência de mercado, gestão comercial e precificação. É com grande paixão pelo tema que me sinto honrado e agradecido pelo convite da Quantiz para fazer parte desta edição, ao lado de outros profissionais com vasto conhecimento na área.

Espero poder contribuir significativamente com este livro e ajudar a disseminar ainda mais conhecimento sobre *Pricing e Revenue Management*.

- 2) **Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing e Revenue Management* no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)**

Essa pergunta é muito interessante, pois atualmente vemos áreas de precificação utilizando abordagens sofisticadas, como modelos de precificação dinâmica e inteligência artificial. No entanto, há alguns anos, a realidade de precificação em muitas empresas se limitava apenas a um grupo de pessoas responsáveis por garantir que os preços fossem cadastrados corretamente no sistema e faturados de maneira adequada. A estratégia de preços ou ações táticas era definida apenas pela área comercial em muitas empresas. Embora essa ainda seja a realidade de algumas empresas, houve uma evolução significativa ao longo do tempo, em que a área de precificação passou de um modelo passivo/reactivo para um papel mais protagonista, participando de discussões táticas e estratégicas relacionadas a precificação, influenciando a decisão com modelos estatísticos, pesquisa de mercado, análise de elasticidades e outras abordagens. Isso tem permitido que as empresas capturem valor de curto, médio e longo prazo.

Em relação às tendências de mercado, acredito que o uso da inteligência artificial será cada vez mais aplicado no dia a dia das áreas de precificação, para proporcionar uma maior velocidade na criação de cenários, no desenho de estratégias e na definição de preços. No entanto, é importante destacar que o humano capacitado e com capacidade de interpretação de dados será fundamental nessa jornada de captura de valor.

- 3) **Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (pergunta elaborada pela *Quantiz*)**

Em minha visão, o passo a passo para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida dos reajustes de preços é o seguinte:

- a. **Desenvolver uma rotina de análises de oportunidades:** Análise de sensibilidade, análise de cenários, teoria dos jogos, análise de risco/impacto considerando os três C's de marketing (Cliente/mercado, Competição e Custos).
- b. **Definir objetivos claros para o Reajuste:** é importante ter uma compreensão clara do motivo pelo qual os reajustes de preços são necessários e o que se espera alcançar com eles.

- c. **Alinhe o plano com os principais *stakeholders*:** Criar um plano de comunicação com os principais *stakeholders* internos incluindo a equipe de operações e logística, para que possa estar prevenido para o novo cenário de demanda.
- d. **Comunicar as mudanças aos clientes:** Capacitar a força de vendas para explicar o motivo do reajuste para os clientes.
- e. **Plano de Contingência:** Ter um bom plano “B” previamente acordado, considerando ações e prazos a serem aplicados, caso o comportamento do reajuste não ocorra conforme o estimado na análise de cenários.
- f. **Monitorar e ajustar:** é fundamental monitorar de perto o desempenho dos reajustes de preços e ajustar a estratégia, se necessário. Isso ajudará a garantir que os objetivos sejam alcançados e que os preços permaneçam competitivos a longo prazo.
- g. **Lições aprendidas:** Efetuar análises de lições aprendidas após a implementação do reajuste para calibrar o método e a rotina de análises, pois esse processo é vivo e a cada reajuste surgem novos aprendizados que não podem ser menosprezados.

4) **Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)**

Acredito que Jeff Bezos está certo em afirmar que conhecer bem os clientes é mais importante do que monitorar a concorrência, pois entender as necessidades, preferências e comportamentos dos consumidores é fundamental para oferecer produtos e serviços que atendam às suas expectativas e gerem fidelidade à marca.

No entanto, isso não significa que a concorrência deva ser ignorada. Monitorar os concorrentes é importante para entender como eles estão posicionando seus produtos, quais são suas estratégias e como estão atendendo às demandas dos clientes. Isso pode fornecer insights valiosos para aprimorar a oferta de produtos e serviços da empresa, ajustar a precificação e identificar oportunidades de diferenciação.

Para equilibrar essas estratégias, é importante ter uma abordagem integrada que leve em consideração tanto as informações sobre os clientes quanto as informações sobre a concorrência.

A análise de dados e a inteligência de mercado são ferramentas importantes para coletar informações sobre ambos os aspectos e tomar decisões de preços com base em análises e insights.

Ao adotar uma abordagem equilibrada entre o foco no cliente e o monitoramento da concorrência (sempre consultando o jurídico e respeitando os limites de *compliance* definidos pela organização), as empresas podem criar estratégias de precificação mais eficazes e alcançar melhores resultados financeiros.

5) O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos? (pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquitetos do *Pricing* - Volume 1)

Para iniciar a estratégia de preços, é crucial estabelecer com precisão a segmentação de canais e produtos, orientando o plano *go to market* e reduzindo conflitos entre os canais e produtos do portfólio. Depois de solidificar essa estratégia, é essencial harmonizá-la com a dinâmica competitiva específica de cada canal e produto. Isso significa que, embora seja importante estar atento à concorrência, a empresa deve priorizar a definição de preços que estejam alinhados com sua estratégia de longo prazo e com o valor percebido pelo cliente.

Em relação ao possível conflito entre esses dois aspectos, acredito que a empresa deva buscar um equilíbrio, considerando sempre a segmentação de canais e produtos e a percepção de valor do cliente. É importante monitorar constantemente o ambiente competitivo e fazer ajustes na estratégia de preços de acordo com as mudanças no mercado, mas sem perder de vista a estrutura de relatividade entre canais e produtos definida pela empresa.

6) Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) (pergunta elaborada pela Quantiz)

Em minha opinião, a implementação de uma política de descontos efetiva requer uma mudança de cultura e critérios de contrapartida. A equipe comercial pode perceber uma perda de autonomia ao aderir à política, pois nem sempre o cliente a que o vendedor prefere conceder um desconto maior é aquele que oferece a melhor contrapartida. É crucial que haja diálogo constante e a equipe de precificação deve identificar as oportunidades que podem ser aproveitadas com a política, mostrando ao mesmo tempo os resultados obtidos com sua aplicação.

Na pesquisa que conduzi em 2023, envolvendo 277 respondentes de diversos setores, foi observado que apenas 63% dos entrevistados afirmaram que suas empresas possuem regras de precificação que estabelecem limites máximos de descontos ou preços mínimos com base em contrapartidas específicas, como o tamanho do pedido, a variedade de produtos e outros critérios relevantes. No entanto, quando analisamos esse resultado com foco nas empresas que demonstram um nível de maturidade elevada em precificação, esse percentual aumenta para 83%. Em outras palavras, existe um gap de 20 pontos percentuais, e diversos estudos demonstram que uma gestão eficaz de descontos pode proporcionar um valor real significativo.

Esse processo de implementar uma política de descontos por contrapartida quando implementado com sucesso, proporciona ganhos significativos e impactos positivos não apenas na rentabilidade, mas também na satisfação do cliente, devido à transparência. Além disso, a política pode satisfazer o vendedor, uma vez que ele compreende que é possível capturar valor com a política e que ela não engessa seu processo de vendas, mas sim proporciona uma maior clareza sobre até quanto de desconto ele pode oferecer e qual a contrapartida que pode solicitar ao cliente.

Essa política é uma ferramenta que auxilia o processo de negociação com o cliente e não deve ser vista como uma ferramenta que engessa o processo de vendas. No entanto, é importante lembrar que a política deve ser implementada de acordo com o cenário de mercado, revisada e ajustada periodicamente para garantir sua eficácia contínua.

7) Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Essa é uma pergunta muito interessante e que costumo fazer para meus alunos, bem como em *benchmarks* que realizo. Ao longo da minha jornada, percebi que não há uma resposta exata para isso, pois depende muito da quantidade de clientes e transações em cada mercado desse segmento, pois no limite a empresa pode ter um preço para cada cliente. Por exemplo, para uma empresa em que talvez 100% do faturamento esteja concentrado em apenas dois clientes na cidade de São Paulo, pode não fazer muito sentido investir muito tempo em criar uma segmentação complexa demais ou criar uma gestão de preços exageradamente específica.

No entanto, quando se tem um volume significativo de clientes, objetivo por canais e cenários competitivos diferentes, até mesmo dentro de uma cidade, faz total sentido segmentar por cidade, bairro, itinerário, ou seja, ter uma precificação por *clusters*. É possível segmentar os clientes por

tamanhos ou por abordagem comportamental ou até mesmo com o uso de inteligência artificial para modelos de precificação mais dinâmicos.

Tudo isso dependerá de um volume de clientes que justifique uma quebra, se existe um cenário competitivo ou de custo que justifique a quebra em geografias granulares e se há capacidade sistêmica para conseguir operacionalizar sem impactar a experiência do cliente, principalmente se o modelo for online.

Através da pesquisa que conduzi em 2023, visando avaliar o nível de maturidade de precificação, foi possível constatar que 97% das empresas com alto grau de maturidade afirmaram possuir uma estratégia de preços que leva em consideração a segmentação de clientes e canais de vendas. Além disso, 91% delas incluem a localização geográfica do cliente em suas considerações.

Costumo falar que no primeiro momento, uma análise criteriosa da dispersão de preços vs. objetivos tático (Ex. volume por segmento, canais, clientes, geografia, conversão de vendas e outros) pode fornecer insights valiosos, para auxiliar na definição do nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços.

8) Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de *Pricing e Revenue Management* está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais? *(pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1)*

O e-commerce e o *marketplace* já são uma realidade e, ao mesmo tempo, um desafio para segmentos menos digitalizados. No entanto, acredito que é uma questão de tempo para que esses segmentos se adaptem a essa nova realidade e desenvolvam suas estratégias de precificação para operar tanto digital quanto fisicamente. Buscar um equilíbrio entre esses dois ambientes é crucial, pois ambos apresentam desafios e oportunidades diferentes, mas que ao mesmo tempo o cliente pode ser impactado pelas duas propostas na mesma jornada de compra.

No ambiente de compra digital, é fundamental entender a jornada do cliente, monitorar rapidamente o funil de conversão e buscar um equilíbrio entre conversão e reposicionamento de preços e custo de aquisição de clientes (CAC) e outros *KPI*. O uso de CRM, inteligência artificial, mídia paga, dinâmica de cupons, entre outras abordagens, é crucial para manter ativo e competitivo esse ambiente.

No entanto, é importante lembrar que para alguns segmentos o ambiente digital ainda está conectado ao ambiente físico e, portanto, a estratégia de precificação de um canal pode acabar

influenciando o outro. É difícil proteger os outros canais à medida que o mundo se torna mais digital, pois já existe pesquisa que mostra que a jornada do cliente para alguns segmentos/produtos, inclui pesquisa na internet, ir à loja para ter uma experiência visual e tocar no produto antes de decidir (exemplo: compra de tablet).

A área de *Pricing e Revenue Management*, para se manter competitiva no mundo digital, precisa adotar novas abordagens, usar novas ferramentas e tecnologias, como IA, BI, RPA (automação de Processos Robóticos), entre outros.

9) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Durante o meu mestrado, tive a oportunidade de avaliar os resultados de uma pesquisa qualitativa que analisou o modelo de precificação dinâmica utilizado pelas empresas de transporte e o impacto causado nos consumidores. Os resultados foram surpreendentes, pois um grupo considerava justa a variação de preço em função do dia, do itinerário, de condições climáticas e, principalmente, pela transparência proporcionada pela empresa, demonstrando na tela o multiplicador da precificação dinâmica aplicada naquele momento. No entanto, outro grupo também participante da pesquisa, considerava a cobrança justa, mas se sentia extremamente lesado ao observar o multiplicador apresentado, indicando que há uma oportunidade para a precificação dinâmica.

Vejo grande potencial na abordagem dinâmica de precificação, mas é importante definir para cada segmento qual será o máximo e o mínimo de preço praticado e qual a frequência em que o cliente estará disposto a aceitar oscilações de preço, levando em consideração sua satisfação e evitando impactos negativos. Para operar no modelo de preço dinâmico, é necessário criar regras de negócio bem definidas com base em múltiplas variáveis, que considerem a abordagem de preço psicológico para definir limites (máximo e mínimo de preços) usando ferramentas como Van Westendorp, Gabor-Granger, Conjoint Analysis, entre outras.

10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras

variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Os modelos de elasticidade são úteis para a definição e o posicionamento de preços, mas não são tão simples como parecem nas literaturas para serem aplicados em alguns segmentos/produtos. Posso afirmar com minha experiência em sala de aula, *benchmarking* e experimentos que fiz durante o mestrado, esse é um tema ainda pouco explorado no Brasil e como muito potencial.

Através da pesquisa que conduzi em 2023, visando avaliar o nível de maturidade de precificação, foi observado que apenas 35% dos entrevistados afirmaram que a elasticidade de preço é explorada e utilizada na estratégia de precificação. No entanto, quando analisamos esse resultado com foco nas empresas que demonstram um nível de maturidade elevada em precificação, esse percentual aumenta para 65%. Em outras palavras, existe um gap de 30 pontos percentuais.

Uma dica que eu daria para as equipes de precificação é pensar na perspectiva do cliente em relação ao preço. Ou seja, como o cliente compara o preço ao tomar sua decisão de compra? Ele leva em conta a diferença de preço percentual, a diferença de preço unitário, o mix de produtos, os volumes, o preço por hora, o preço por dia ou o serviço prestado? Compreendendo a perspectiva do cliente, fica muito mais fácil rodar correlações para achar a relação de volume vs. Percepção do Preço (disposição a pagar), pois a abordagem clássica de correlacionar apenas o preço com o volume nem sempre é aplicável em todos os segmentos/produtos.

No entanto, após realizar vários testes em diferentes segmentos/produtos, consegui observar que mesmo em mercados inelásticos é possível identificar o momento em que o cliente muda de decisão de comprar o produto “A” e prefere o produto “B” em detrimento de outro, levando em consideração sua perspectiva de preço/valor para aquele produto.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de Pricing? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? (pergunta enviada por Vitor Serra, participante do Arquetos do Pricing — Volume 1)

Em um mundo cada vez mais digital e automatizado, é inegável que as tecnologias de inteligência artificial e automação têm transformado as atividades profissionais, especialmente aquelas relacionadas à análise de dados. No contexto de *Pricing*, essas inovações têm trazido mudanças significativas, que são bem-vindas. Afinal, com a possibilidade de acessar volumes cada vez maiores de informações, é necessário tomar decisões cada vez mais rápidas e precisas. Por isso, a

inteligência artificial e a automação serão ferramentas cada vez mais essenciais para a gestão de preços física e, principalmente, digital.

No passado, as principais ferramentas de trabalho dos profissionais de análise eram o Excel, Access e PowerPoint. No entanto, com a evolução tecnológica, essas ferramentas estão perdendo relevância e sendo substituídas por soluções mais avançadas, como as ferramentas de Business Intelligence (BI), Robotic Process Automation (RPA), Python, R, Knime, Alteryx, SPSS e outras. É importante, portanto, que os profissionais de *Pricing* estejam preparados para lidar com essas novas tecnologias, mesmo que não se tornem especialistas. No mínimo, é essencial conhecer as ferramentas e possibilidades oferecidas por essas tecnologias, de modo a poder avaliar e aplicá-las de maneira adequada em suas atividades diárias.

Para os gestores de *Pricing*, a atualização constante é ainda mais importante. É essencial que eles estejam familiarizados com as tendências e avanços tecnológicos em suas áreas de atuação, a fim de direcionar de maneira mais certa o desenvolvimento de soluções e estar preparados para dialogar de forma mais efetiva com seus times.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de *Pricing / Revenue Management* de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção? (pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Essa é uma pergunta muito relevante e complexa. Para desenvolver internamente uma solução customizada, é crucial levar em consideração alguns pontos fundamentais:

- a. A área deve ter clareza do que deseja, a ponto de conseguir escrever um documento de entendimento detalhado e, possivelmente, desenhar como seria essa solução em uma folha.
- b. É essencial garantir que a empresa tenha pessoas com as capacidades técnicas necessárias para avaliar se o desenho proposto funcionaria em uma arquitetura sistêmica, considerando integrações e capacidade de processamento.
- c. A avaliação das soluções de mercado e o *benchmarking* também são fundamentais para tomar a decisão mais adequada.

- d. Além disso, é necessário criar um cenário de sustentação após o *go live* da ferramenta, considerando suporte interno, gestão do conhecimento e o *roadmap* mínimo das melhorias que serão implementadas ao longo do período.
- e. Por fim, é preciso avaliar o custo total da solução a longo prazo (cerca de cinco anos) e o prazo de implementação.

Todos esses pontos são importantes e devem ser ponderados em relação à compra de uma solução pronta, que tem seus benefícios, como *cases*, estimativas de ganhos, suporte e *roadmap* de melhorias. Não há uma única resposta para essa decisão complexa, mas, ponderando esses itens, fica mais fácil tomar uma decisão fundamentada. Porém, não se deve menosprezar nenhum dos pontos mencionados acima.

13) Quais são os principais processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de RM/Pricing pode lidar para e garantir a Governança de Preços? (pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

Entendo que são inúmeros os fatores que precisam ser considerados para a área de RM/Pricing garantir o sucesso e a governança de preços. Alguns desses fatores são cruciais, tais como:

1. Definir o objetivo estratégico e o *KPI* prioritário: é fundamental que a área de precificação esteja alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, e que priorize a precificação estratégica em todos os níveis da organização, para garantir o sucesso da área de preços.
2. Garantir que o processo de metas e incentivos da força de vendas esteja alinhado com os *KPIs* estratégicos de precificação: é importante que os incentivos da equipe de vendas estejam alinhados com a estratégia de preços, para garantir a sua adesão e maximizar os resultados.
3. Estabelecer a governança e a política de preços: a criação de uma política de preços e de comitês de preços é essencial para garantir a governança e a transparência no processo de precificação.
4. Ter uma rotina e um ritual de análise em conjunto com o time comercial: é fundamental que a equipe de precificação faça análises em conjunto com o time comercial, como análise de dispersão, elasticidade, valor percebido, disposição a

pagar, *forecast* de preços, pesquisa de mercado, *win/loss*, funil e outros tipos de análise, para garantir a aderência dos preços à realidade do mercado.

5. Fazer cálculos e implementar ações: é necessário que a equipe de precificação faça cálculos e simulações para avaliar diferentes cenários de preços, e que implemente ações baseadas nas análises realizadas.
6. Monitorar o retorno e extrair lições aprendidas: é importante que a equipe de precificação monitore o retorno das ações implementadas, para extrair lições aprendidas e melhorar o processo decisório.
7. Ter uma área dedicada à precificação: é fundamental que a empresa tenha uma área dedicada à precificação, com profissionais capacitados e experientes em precificação estratégica.
8. Ter um time misto: é importante que a equipe de precificação seja composta por profissionais com capacidade analítica, conhecimento de mercado, visão de marketing, visão estratégica, financeira e estatística, para garantir uma visão ampla e integrada do processo de precificação.
9. Envolvimento do CEO: a evolução da precificação estratégica precisa ser um dos principais pilares e alavancas de valor na agenda do CEO, pois é ele quem pode influenciar o direcionamento da empresa em relação à precificação.

14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como equilibrar os objetivos da área de *Pricing* com as outras áreas da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

É fundamental que a estratégia de *Pricing* esteja totalmente alinhada com a estratégia da empresa, buscando otimizar o resultado de curto prazo. Para isso, existe uma série de indicadores que podem ser monitorados pela área de *Pricing*, tais como EV, Ebitda, FCL, margem, volume de vendas, preços, inflação de custos, utilização, nível de competição, impostos, conversão de vendas, mix, lançamento de novos produtos e mercado. O monitoramento desses indicadores permite que a empresa tome decisões mais corretas em relação ao posicionamento de preços, além de contribuir para a definição de objetivos estratégicos e para a melhoria contínua do processo de precificação. É importante ressaltar que a definição de indicadores relevantes varia de empresa para empresa e deve levar em consideração as particularidades de cada negócio.

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing / Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Considerando que o investimento seria direcionado para uma área de precificação no nível 4 de maturidade, onde já há um time dedicado, domínio das elasticidades e um processo muito bem definido, eu alocaria o investimento da seguinte forma:

- a. Time: investir em capacitação e retenção do time, buscando manter e atrair talentos que possam contribuir com a evolução da área.
- b. BI/IA: investir em novas variáveis e iniciativas de Inteligência Artificial (IA) para aprimorar a precificação e a força de vendas, com o objetivo de aumentar a eficiência e eficácia da precificação.
- c. Automação via RPA: automatizar tarefas repetitivas e melhorar a eficiência operacional, liberando o tempo da equipe de precificação para tarefas mais estratégicas e analíticas. Além disso, a RPA pode ajudar a melhorar a qualidade dos dados de precificação, reduzindo a possibilidade de erros humanos e permitindo análises mais precisas.
- d. Pesquisas: investimento em pesquisa de valor percebido e novos produtos/serviços em nível bem granular, para identificar oportunidades.
- e. Receitas adicionais: criar modelos para precificação dinâmica, customização/otimização do desconto transacional com contrapartidas (online) e customização de serviços (exemplo: pipoca do cinema). Essas ações podem ajudar a gerar receitas adicionais e otimizar o mix de produtos e serviços.

Essas ações ajudam a maximizar a eficiência e eficácia da área de precificação, mantendo o foco em aprimorar a estratégia de precificação e buscar novas fontes de receitas adicionais. É importante ressaltar que a alocação de investimento deve ser avaliada caso a caso, considerando as particularidades de cada empresa e a sua estratégia de precificação.

16) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de *Pricing* em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos

primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a equipe de *Pricing*? (pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Se você está procurando iniciar uma área de *Pricing* em uma empresa e, nos primeiros 100 dias, convencer a alta gestão a investir e fortalecer a equipe de *Pricing*, aqui estão algumas dicas que podem ajudar:

- a. Não desista! A precificação é um processo complexo que requer contato com muitas áreas diferentes da empresa.
- b. Faça visitas de campo com a equipe comercial para entender o processo de venda/compra e converse com o cliente.
- c. Entenda como funcionam as metas/incentivos dos vendedores.
- d. Converse com os principais *stakeholders* para entender as oportunidades/necessidades.
- e. Converse com a equipe comercial e de marketing para entender as oportunidades/necessidades.
- f. Crie uma lista de hipóteses para cada oportunidade/necessidade e coloque uma coluna com o potencial de receita, mesmo que seja estimado.
- g. Foque na geração de valor a curto prazo para conseguir implementar e criar um “estoque” de credibilidade para a área. Por exemplo, a análise de dispersão sempre tem oportunidades e é fácil de mostrar o ganho financeiro e o ponto de equilíbrio com pequenos ajustes.
- h. Estruture um plano de trabalho (tático e estratégico) com base na lista de hipóteses, mostrando os potenciais (matriz de complexidade vs. impacto financeiro).
- i. Agende uma reunião de trabalho com a alta gestão para alinhar o plano de trabalho e utilize o maior argumento para solicitar investimento (potencial impacto financeiro e ROI do projeto total).
- j. Esteja preparado para as seguintes perguntas: (i) Como podemos antecipar essa captura de valor? (ii) Qual é o risco/ponto de equilíbrio ou plano “B”?

- k. Monitore a implementação de cada projeto para corrigir a rota rapidamente. Além disso, inclua a automação RPA como uma das iniciativas possíveis para aumentar a eficiência da precificação.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (pergunta elaborada pela Quantiz)

A abordagem comportamental ainda tem muito espaço para ser aplicada em precificação e ganhar escala, especialmente com o avanço da tecnologia nos e-commerces, *marketplaces* que utilizam inteligência artificial. É fascinante observar como somos impactados pela economia comportamental em nossas vidas pessoais como consumidores e no físico também, muitas vezes sem perceber. Sempre me pergunto por que compro pipoca grande no cinema, mesmo sabendo que sempre sobra. A resposta está na economia comportamental, pois o preço da pipoca grande é tão próximo ao da média que acabo sendo influenciado a comprar a grande para satisfazer a “percepção” de que estou ganhando mais, quando na verdade isso não ocorre, pois nunca consigo comer 100% da pipoca grande. Para quem está trabalhando com precificação na jornada digital, há uma grande oportunidade de testar com maior velocidade. Para que as empresas possam aproveitar ao máximo essa abordagem, é necessário investir em pesquisas e efetuar testes, pois tem muito potencial a ser explorado, principalmente no segmento B2C.

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de Pricing? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Algumas sugestões para se aprofundar em Pricing e estar atualizado com as tendências do mercado são:

- a. Junte-se a grupos de profissionais de Pricing no WhatsApp, como o *Pricing BR - High Level*;
- b. Associe-se à *PPS - Professional Pricing Society*;
- c. Leia blogs de consultorias relevantes, como o da Quantiz e outras;
- d. Leia artigos e dissertações sobre Pricing de instituições renomadas, como FEA, FIA, entre outras;

- e. Participe de fóruns sobre precificação, como o *PPS* e o *Pricing Day* da *Live University*, entre outros;
- f. Ouça podcasts sobre *Pricing*, como o *Impact Pricing* do Mark Stiving, Ph.D.;

Siga pessoas relevantes no LinkedIn, como escritores de livros, palestrantes da *PPS* e outras referências em *Pricing* no Brasil e no mundo.

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing*/RM, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Tive uma experiência em que recebi uma negativa para um plano de implementação de um projeto de *Pricing* que eu acreditava ter muito potencial. Porém, sete anos depois, esse mesmo projeto foi implementado com muito sucesso. Aprendi que em *Pricing*, um “não” não significa necessariamente um fracasso, mas sim que talvez não seja o momento adequado ou que ainda é preciso melhorar o projeto para torná-lo mais viável e atraente para a empresa. É importante ter perseverança e estar sempre disposto a revisitar e aprimorar ideias e projetos, buscando formas de torná-los mais eficazes e convincentes para a alta gestão da empresa.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Trabalhar com *Pricing* e *Revenue Management* é uma jornada de constante aprendizado e superação que exige resiliência, coragem e afinidade com números. Ao mesmo tempo, é desafiador e fascinante, pois tem um impacto real nos resultados da empresa. Lembre-se das seguintes citações:

“O preço é o único elemento do mix de marketing que gera receita — os outros geram custos!” (Kotler, 2019).

“A cultura come a estratégia no café da manhã” (Drucker, 1954).

FABIO PUGA

Gerente Executivo Go-to-Market B2B, Ipiranga, 17 anos de experiência

Entrevistado por Marcelo Krybus

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de Pricing e Revenue Management? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Sou o Fabio Gonçalves Puga Rebelo, ou simplesmente Puga. Sou formado em engenharia elétrica pela Unesp (2006) e fiz pós-graduação em administração de empresas no Insper (2010). Sou casado e tenho um filho, o Felipe, atualmente com 7 anos. Iniciei minha carreira profissional em 2006, em uma grande empresa nacional de *comodities* florestais (papel e celulose) na área de *business intelligence*. Após um breve período (cerca de um ano e meio) atuando na área de inteligência, me juntei ao time de planejamento integrado, ficando encarregado dentro do ciclo de S&OP pelo planejamento comercial das exportações de celulose da empresa. Nesse momento, começo a experimentar e presenciar como o *Revenue Management* é uma alavanca importante para potencializar os resultados do negócio, mesmo em um ambiente de mercado voltado para a venda de *comodities* e historicamente contratado (clientes de celulose).

Passo a me interessar por esse ambiente de *RM/Pricing* e a compreendê-lo. E então, mesmo que de forma “rústica”, ou seja, sem o apoio de ferramentas robustas (além de um Excel), começo a exercitar junto com o time comercial investidas de vendas do volume produzido residual que não tinha alocação contratual para mercados *spot* (países do Oriente médio e China), buscando aqueles clientes que apresentavam as melhores margens no mês. Dois anos após ocupar essa função, sou convidado e promovido para assumir a minha primeira posição em *Pricing*, no negócio de papel da empresa que era na época o mais relevante negócio da companhia.

Esse, um ambiente mais complexo, pois envolve diferentes categorias de produto, canais de venda, mercado doméstico (tributação e informalidades). Nesse desafio, tive a oportunidade de contribuir com a transformação de uma área de preços com atribuições operacionais (cadastro de preços mínimos no ERP), uma área que de fato contribuía na tomada de decisão estratégica e tática e na extração de resultados. Foi possível, nessa jornada, estruturar do zero uma prática de

Pricing e *Revenue Management* mais protagonista, através do estabelecimento de políticas comerciais alinhadas à proposta de valor e competitividade dos produtos por canal de venda, e desenvolver uma visão voltada à maximização dos ativos operacionais através da aplicação do conceito de margem horária, que é quando estabelecemos a rentabilidade absoluta gerada no tempo a partir do produto que está sendo produzido pelo ativo (máquina), e que, por sua vez, influencia a produtividade da máquina (toneladas por hora). Essa abordagem possibilitou maximizarmos o resultado absoluto do ativo, e assim a companhia, através de estratégia, pôde aumentar as vendas de produtos de menor valor agregado em mercados *spot* no exterior.

E, por fim, implantar uma governança mais clara na gestão de resultados e *Pricing*, com papéis e responsabilidades mais claros e do acompanhamento dos resultados gerados pelas investidas em *Pricing*. Passados três anos na posição de gerente de *Pricing*, segui um novo desafio dentro da empresa, atuando como FP&A, no qual pude contribuir atuando no braço de finanças com o conhecimento de mercado para a exploração de alavancas de resultados nos negócios e os traduzindo nos planejamento financeiro de curto e médio prazo da companhia, e ao final do meu ciclo dentro da empresa, pude atuar novamente no negócio para visitar a estratégia *go-to-market* no canal indireto de venda de papéis, focando em mercados mais rentáveis com menor barreira de entrada e implementando um novo modelo de remuneração variável voltado à geração de valor.

Após quase dez anos no setor de papel e celulose, e buscando o conhecimento em outras indústrias, faço uma transição para a indústria de alimentos (carnes *in natura*) em uma gigante do setor, para liderar o time de *Pricing*. Gigante esta que, diferente do desafio no setor de papel e celulose, de estruturar uma área estratégica de preços, já tinha um processo e governança maduros. O desafio foi buscar ampliar a extração de valor através de práticas de *Pricing* em um ambiente extremamente complexo sob o ponto de vista de produto (milhares de *SKUs*), cadeia de origem de produto, suprimento e mercados de destino. Foi uma experiência muito interessante, que nos permitiu nos tornarmos uma empresa capaz de tomar decisões baseadas em fatos e dados e que, por meio da tecnologia, permitiu o trabalho de *revenue management* a partir da elasticidade dos produtos, a sua sazonalidade e a otimização logística.

Após quase quatro anos nessa jornada, sou convidado para uma gerência sênior para atuar no B2B de uma grande distribuidora de combustíveis, na qual, entre outras atribuições (planejamento comercial e desenvolvimento de mercados/produtos), implanto prática de *Pricing* dentro desse segmento de mercado extremamente dinâmico. Atualmente, não atuo diretamente na área de *Pricing*, pois assumi outros desafios dentro dessa mesma organização.

- 2) Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing e Revenue Management* no seu segmento? (*pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Desde 2009, quando iniciei minha aproximação a *Pricing/R&M*, tenho presenciado como essa prática ganhou relevância na agenda das empresas, independentemente do porte e segmento de mercado. Ao longo do tempo, as empresas criaram consciência de que uma estrutura de *Pricing* consegue potencializar a extração de valor através da análise e tomada de decisão de maneira coordenada, concatenando os objetivos estratégicos e táticos do negócio, a leitura do ambiente competitivo (constante) e a sua eficiência operacional para uma tomada de decisão mais correta. Esse movimento permitiu um primeiro ciclo virtuoso no sentido de gerar conhecimento mais profundo sobre o tema (*Pricing*) e a aplicação/adoção em diferentes tipos de negócios. Paralelamente, a prática de *Pricing* foi beneficiada pela fantástica evolução tecnológica que o mundo presencia, permitindo a incorporação de elementos para análise de forma sistêmica e granular, bem como (mais recentemente) a utilização de aprendizado de máquina, auxiliando em decisões e na capacidade de processamento das informações e análises de forma mais rápida e abrangente.

Atualmente, trabalho no segmento de distribuição de combustível, segmento historicamente extremamente volátil, pois é influenciado pelo câmbio e pelo preço do barril de petróleo; é também um segmento de baixas margens, dado o refino não ser integrado e controlado pela Petrobras. Também é um segmento muito influenciado por fluxos de importação que tendem a ser mais ou menos intensos, a depender de como Petrobras precifica os seus produtos derivados (combustíveis) e por, estruturalmente, ela não ter capacidade de refino para atender toda a demanda nacional. Quanto a isto, se dá por conta da obsolescência do parque de refino, uma vez que a prioridade no mercado de *oil & gas* é alocar capital (investimentos) na extração de petróleo pois gera maior retorno seja pela Petrobras ou companhias do exterior. É, então, muito comum o segmento de distribuição também sofrer o efeito da restrição de oferta de produto pela Petrobras e o mercado consumidor de combustíveis não conseguir ser atendido em sua plenitude. Também todos percebem que o assunto combustível é muito politizado (ainda mais nesses tempos recentes), e, conseqüentemente, a sua tributação se altera com certa frequência se comparada à de outros segmentos. Isso faz com que, constantemente, a tática de posicionamento de preços (das distribuidoras) precise ser revisitada, e, portanto, há uma demanda latente por modelos de precificação cada vez mais dinâmicos que incorporem essas variáveis restritivas na modelagem, mas que preservem coerência aos diferentes perfis de clientes (cadeia de valor em que estão inseridos), potencial de negócios no médio prazo e grau de fidelização (clientes contratados ou não).

- 3) **Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (pergunta elaborada pela Quantiz)**

No nosso mercado estamos buscando aprimorar nossa comunicação junto aos clientes, no sentido de buscar maior conscientização de que o nosso valor na cadeia está na entrega eficiente de combustível para o seu consumo, e dar transparência das variáveis que influenciam no posicionamento de preço ofertado, onde ele se encontra posicionado na nossa segmentação e quais pontos da sua performance podem contribuir para haver um maior benefício comprando conosco. Não é uma conversa fácil, mas é muito importante que os clientes que atendemos tenham conhecimento de que o *capital empregado x retorno* é muito pequeno e, portanto, não existe flexibilidade na indústria para absorver por muito tempo variações na matéria-prima (combustível derivado).

Outra prática muito adotada em mercados B2B é a adoção do conceito de planilha aberta, na qual cliente e fornecedor entram em acordo quanto aos *drivers* para reajuste (exemplos: frete, custo de determinada matéria-prima etc.), e a periodicidade para revisão.

- 4) **Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)**

As duas coisas são importantes, complementares e interligadas. Você precisa entender o que o cliente lhe faz promover ou detrair no seu parceiro comercial. E entender o que concorrente faz que promove o desejo do cliente ou o repele. Agora, o maior desafio, para mim, está em conhecer os clientes de uma forma mais personalizada, a fim de construir uma proposta de valor mais certa. E essa maior personificação não é um trabalho trivial, requer esforço, tecnologia, e, se bem executado, permite modular até a comunicação, saber o que ofertar para atender às necessidades de perfis distintos de clientes que provavelmente a sua empresa tem.

Por outro lado, é também importante entender os movimentos da concorrência e ter uma tese consistente que justifique tais ações. Esse monitoramento e reflexão a respeito do que a concorrência, por meio dos seus movimentos, está traduzindo em preço, pode revelar

oportunidades na revisão da estratégia/tática, por algum evento pontual de competitividade (ou sua falta), ou mudanças mais estruturantes no ambiente de mercado, que servirão de insumo para refletir e decidir por uma eventual mudança de atuação em determinado segmento de mercado e/ou clientes.

Aqui na empresa, por exemplo, estamos em uma jornada interessante de entender os diferentes públicos/perfis de clientes que atendemos no segmento B2B (público este que vai de indústrias de mineração até pequenos transportadores de cargas), buscando construir um entendimento mais claro de quem são essas personas, qual o nível de satisfação e os fatores que a influenciam, para adequar a proposta de valor a cada um desses públicos, refletindo em ações que vão desde o refinamento de política comercial, a intensidade nas mudanças de posicionamento de preços e frequência, o canal comercial para atendimento, até o nível de serviço e sortimento de serviços/produtos ofertados. Isso combinado ao monitoramento e na qualificação dos movimentos da concorrência para avaliarmos quais ações tomaremos ou não. Podem ser ações relacionadas à revisão do posicionamento de preço, bem como planos de ação operacionais que buscam ganho de eficiência. Esse trabalho de segmentação é um trabalho de evolução constante que combina tanto o conhecimento tácito dos times comerciais como o quantitativo, através de *data analytics*.

5) O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos? (pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

Tanto a competitividade quanto a relatividade são elementos fundamentais para a estratégia de precificação. Porém, a depender do segmento de mercado, uma pode estar um pouco mais presente do que a outra. Traço, aqui, um breve paralelo com uma indústria que teve oportunidade de conhecer muito bem, a de carnes *in-natura*. Estamos falando de uma indústria de capital intensivo (em ativo biológico e fabril) de *shelf of life* curto e grandes redes varejistas como clientes. Naturalmente, nesse ambiente de negócio que segue um modelo de economia de escala, em que é necessário buscar a máxima produtividade operacional, a indústria, portanto, precisa “empurrar” volume, e, como se diz nesse negócio, vender o boi inteiro (do sebo à picanha). Porém, acontece que cada produto agrega valor de forma diferente, a depender do mercado (cortes de carne têm apelo de valor diferente, a depender da cultura de um país), canal comercializado (i.e., Varejistas *vs.* restaurantes), do tipo de corte (picanha *vs.* bucho) ou acabamento do corte originado (filé mignon fatiado para a dona de casa fazer stroganoff ou peça inteira com cordão, que é uma membrana transversal no corte, para um restaurante); portanto, a relatividade (produto/canal) habilita essa indústria a extrair valor e calibrar os canais de venda.

Por outro lado, quanto mais um produto for commodity, mais a competitividade ganha relevância, pois o valor entregue ao cliente é sempre muito similar e o alinhamento em relação à concorrência é fundamental para manter a escala da indústria.

6) Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) (pergunta elaborada pela Quantiz)

Uma política de descontos que aporte valor ao cliente e à empresa precisa acima de tudo ter coerência. É muito importante que existam argumentos que a justifiquem, e, para isso, é fundamental que exista transparência quanto aos incentivos colocados, e que a contrapartida envolvida também fique clara tanto para o público interno (exemplo: time comercial), quanto para os clientes, afinal de contas transparência e facilidade de compreensão fazem muita diferença. Nesse sentido, práticas simples, como incentivos atrelados à recorrência das compras, tamanho do pedido, mix de produtos no pedido — quanto mais sortido de produtos de maior valor agregado, maior o desconto —, relevância do cliente, grau de fidelização do cliente (exemplo: gasto do cliente com a sua empresa *vs.* com os concorrentes), redução do prazo de pagamento, entre outras alavancas. O empolgante é como *Pricing* pode contribuir na identificação de quais contrapartidas são interessantes para o seu negócio e para o cliente, para fazerem parte de uma política de descontos.

Outro ponto, que entendo ser importante para que uma política de descontos não perca credibilidade, é a existência de limites, e que esses parâmetros limitadores evitem distorções em públicos que se comunicam; portanto, o controle por alçadas serve como um instrumento para esse fim. E, por último, é interessante estarmos sempre atentos à calibração dos descontos para que tenhamos um preço final coerente com a proposta de valor do seu produto/ serviço frente ao mercado. Pois, caso exista desalinhamento entre a sua proposta de valor traduzida em preços final *vs.* o que os seus clientes estão realmente dispostos a pagar, a exceção poderá virar regra e muitas transações talvez fiquem retidas para instâncias superiores terem alçada para aprovar. Além de gerar burocracia, isso também gera no cliente um sentimento de que somente os altos níveis hierárquicos resolverão o “problema” do preço, o que pode contribuir para que a linha de frente comercial perca por completo o *empowerment*. Portanto, também monitorar a quantidade de pedidos de exceções pode ser um indicador interessante para avaliar a efetividade da sua precificação.

7) Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? *(pergunta elaborada pela Quantiz)*

Experiências anteriores me fazem acreditar que a melhor segmentação é aquela à qual você consegue atribuir uma proposta de valor aderente para aqueles compreendidos em dado segmento. Contudo, o nível de granularidade precisa ser algo intuitivo para a força comercial e para que consigamos distinguir claramente os diferentes segmentos de forma prática e racional. Quanto mais conseguirmos personalizar a proposta de valor, mais otimizaremos os resultados; contudo, ainda enxergo que existe dificuldade nas empresas em primeiro ter esse conhecimento de forma exaustiva, e, principalmente, conseguir executar de maneira correta em escala, dado o dinamismo dos mercados.

8) Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de *Pricing e Revenue Management* está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? *(pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1)*

É muito claro que o avanço da tecnologia e a sua viabilidade econômica possibilitaram às empresas investirem no canal digital, tanto para comercialização de produtos/serviços, quanto no relacionamento com o cliente, de uma forma mais ampla. E esse movimento teve a sua adesão inicialmente alavancada pelas gerações mais jovens de consumidores, porquanto as ferramentas digitais já fazem parte da sua cultura e cotidiano desde o início da vida. Com a pandemia, tivemos uma aceleração da adoção ao digital, que, com as restrições de mobilidade impostas, forçou os consumidores e o B2B, independentemente de idade ou cultura, a mudar os seus hábitos. Agora presenciamos um movimento de retorno à mobilidade e o mundo aprendeu a viver de forma híbrida em todos os aspectos; e, conseqüentemente, nas suas relações comerciais.

Dado esse contexto, a minha visão é que o consumidor de hoje tem cada vez mais uma expectativa de ter os seus anseios atendidos, seja no canal físico ou no digital; assim, ocorre uma consolidação das relações multicanais, e percebo que o consumidor quer fluidez e praticidade, seja por qual meio, e o mais importante, na minha opinião, é que tudo seja coerente sob o ponto de vista comercial. Olhando pelo lado da precificação, no final do dia o consumidor está pagando pelo produto ou serviço que adquire, seja fisicamente ou através do digital. Portanto, na minha opinião, não faz sentido haver perceptíveis distorções no preço entre ponto físico e online, pois pode canibalizar canais que, na minha visão, são complementares. Por outro lado, sabemos que

a estrutura de custo de cada um dos tipos de canais é distinta (exemplo: ponto físico de uma rede de varejo *vs.* produto que sai de um grande centro de distribuição para entrega de vendas online), que a experiência do cliente é diferente. Por exemplo, no meio físico você tem o benefício de poder ver, tocar, testar/provar o produto, mas tem que investir tempo indo até o ponto de venda (seu tempo útil, locomoção, etc.); já no digital, o consumidor desfruta da conveniência de escolher algo que deseja adquirir sem ter que perder tempo com deslocamento, porém pode ser menos propenso a gastar, pois é uma experiência mais objetiva do que no meio físico, onde há, por exemplo, um vendedor ou o próprio sortimento da loja o atraindo para adquirir outros produtos.

Pensando em otimização, sou da opinião de que o meio digital pode capturar através de *Pricing* mais valor, pois aporta comodidade e praticidade ao consumidor. Já o meio físico gera o seu valor ao propiciar a experimentação de produtos atuais e novos, além de ser um canal para trabalhar de forma mais efetiva (pois é físico, logo, palpável), havendo o *up-sell* (vender mais do mesmo produto) e o *cross-sell* (vender outros produtos), alavancas para incrementar os gastos do consumidor, desde que o ponto de venda traga diversificação e haja apelo comercial por parte do vendedor. Contudo, essas abordagens são mais limitadas que as do canal digital. Pensando nesse sentido, e no fato de que um ponto físico tem custos fixos já “afundados”, vejo que é um ambiente propício para ter um *Pricing* um pouco mais arrojado (menor), permitindo, através do ganho em escala, diluir custos e, assim, melhorar a rentabilidade da operação.

9) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Vejo de forma muito positiva a adoção de precificação dinâmica, sobretudo em mercados nos quais o ambiente muda constantemente ou quando é necessário evitar/tratar a formação de gargalos na cadeia de suprimentos ou tempo de vida do produto. No segmento de combustíveis estamos, cada vez mais, usando esse tipo de abordagem, sobretudo nos mercados *spot*. Nesse mercado, conforme comentei mais cedo, infelizmente temos gargalos logísticos que podem limitar de forma sensível a oferta de produto, ou existem janelas de mercado nas quais são realizadas operações estruturadas de *trading* que, se não concretizadas com a ponta da venda, os ganhos não são consolidados, ou podem até se traduzir em perdas, caso, por exemplo, o preço marcado ao mercado (Petrobras) caia. No canal de distribuição existe também o efeito da desvalorização/valorização dos inventários quando o preço de mercado se altera. Então a prática de preço dinâmico serve como ferramenta para incentivar, ou segurar, os volumes de negócios,

além de otimizar a geração de resultados. E, com a adoção da inteligência artificial, é possível construir modelos dinâmicos que atuarão de forma mais ágil e granular. Contudo, para que as práticas dinâmicas na precificação sejam bem aceitas pelo mercado, é necessário que exista um processo de comunicação transparente, através da capacitação da força de vendas, para que sejam capazes de explicar o racional por trás da mecânica dinâmica, comunicados aos clientes em nome da companhia, principalmente em situações relacionadas a reajustes nos custos ou fatos relevantes do mercado. Temos exemplos de diversos setores da economia, como o de serviços, no qual essa prática já está consolidada e os consumidores, inclusive, adotam estratégias para aquisição desses serviços, como nos setores hoteleiro e de transportes aéreos.

10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? *(pergunta elaborada pela Quantiz)*

A elasticidade de produtos substitutos é um importante elemento para dimensionar os impactos sobre a demanda por carne vermelha. Sempre estávamos atentos às variações de preços das proteínas suína e de frango, pois elas influenciam diretamente no consumo de carne bovina. Ainda nesse ambiente de mercado, também sabíamos que a depender da época do ano a elasticidade própria dos cortes bovinos se alterava por conta de efeitos sazonais ou culturais. Por exemplo, que o corte de picanha no inverno tem baixa elasticidade, pois as pessoas fazem menos churrasco devido ao frio nas regiões Sul e Sudeste do país. Ou, por exemplo, em algumas regiões mais católicas, durante o período de Quaresma, há uma redução no consumo de carne bovina, com a sensibilidade à alteração do preço não influenciando na demanda. Por outro lado, em datas comemorativas tínhamos um fator de elasticidade maior, dado ao aumento da propensão dos consumidores a comprar. Esses são elementos importantes para serem incorporados à tática de preços. Além disso, temos de olhar os níveis de preços e movimentos dos concorrentes, variáveis internas como custos, estoques, e, por incrível que pareça, objetivos/metastabelecidas (perigoso!) na organização. Fatores macroeconômicos, como poder de compra associado a paridade de produtos substitutos (exemplo: preço da gasolina *versus* etanol), inflação, juros, câmbio (custos novamente), entre outros elementos, a depender da indústria, que também influenciam a mudança.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de *Pricing*? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez

mais digital e tecnológico? (pergunta enviada por Vitor Serra, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

A minha interpretação é de que os métodos relacionados à ciência de dados são cada vez mais essenciais para o profissional de *Pricing*. Isso porque, com o avanço tecnológico visto nos últimos anos, o mundo gera/coleta uma quantidade vultosa e granular de dados. Dessa forma, há uma riqueza de informações que abriu um horizonte de possibilidades para a tomada de decisões nos negócios, e, claro, isso inclui a prática de *Pricing*, permitindo, assim, à área de precificação gerar insights valiosos por meio da realização de diagnósticos granulares, detecção de padrões, construção de testes de hipóteses e modelos de predição e/ou otimização com o objetivo de apoiar uma tomada de decisão mais correta. Todo esse valor só consegue ser capturado, no volume e na rapidez com as quais as informações são geradas, através dos fundamentos e ferramentas relacionadas à ciência de dados. Através de inteligência artificial é possível propor respostas aos problemas ou recomendar produtos ou serviços (vide o que o Spotify nos recomenda a partir dos nossos gostos musicais). Dessa forma, o profissional de *Pricing* precisa se apropriar desses conhecimentos, seja para uso individual ou para poder colaborar em conjunto com uma área de ciência de dados, cada dia mais presente nas organizações. Está chegando o tempo em que a ciência de dados será o novo pacote *office* das organizações.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de Pricing / Revenue Management de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção? (pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Depende. Não há uma única resposta correta sobre qual é a melhor opção entre comprar uma solução de prateleira ou desenvolver internamente uma solução customizada. Penso também que mesmo uma solução de prateleira precisará de algum tipo de customização mínima no processo da empresa, ou na ausência de processo.

Portanto, a escolha sobre qual caminho seguir (solução externa ou interna) será resultado da análise de alguns fatores, dentre o seu *budget* e o tempo para implementação, a maturidade do seu processo de *Pricing*, o quanto você dispõe de recursos em TI dedicados ao seu projeto, e, mesmo assim, quão a fundo esses recursos conhecem do seu negócio.

Em tempo de projeto, vejo alguns pontos fortes de uma solução pronta de mercado, como, por exemplo, adquirir um produto que já passou por atualizações e com o suporte de uma equipe que já enfrentou desafios similares pelos quais você passará ao longo do seu projeto, para, assim,

antecipar preocupações, a fim de elas já serem mitigadas no decorrer do projeto. Por outro lado, o que não necessariamente é um ponto negativo, é que, como as soluções de mercado seguem o padrão da solução, a probabilidade é de que algum ajuste de processo interno da sua empresa será maior para enquadrar aos parâmetros da solução. Novamente, reforço que isso não é propriamente negativo, mas com certeza deve ser levado em consideração no dimensionamento do tempo do projeto, porque vai dar mais trabalho.

Entretanto, quando você desenvolve um projeto totalmente customizado, seja com time integralmente interno ou um misto entre *vendor* e time interno, você poderá ter como principal ponto positivo a construção de uma solução adequada para como você faz e monitora as coisas hoje. Contudo, em algum momento será preciso mais tempo para implantar o projeto e, possivelmente, investir mais recursos financeiros.

Portanto, reparem que não existe uma abordagem *one size fits all*®, mas, independentemente da sua abordagem ao projeto, algumas dicas servem para ambos os cenários:

- a. Tenha muita clareza e alinhamento sobre quais etapas do seu processo de precificação você deseja cobrir com um sistema. Ou seja, tenha certeza quanto ao objetivo do sistema;
- b. Mapeie os requisitos mínimos de ajuste de processos e informações que auxiliarão na sua solução de precificação. Trate-os antes do início do projeto;
- c. Antes de escolher uma solução ou uma empresa para apoiá-lo na construção da sua solução customizada, converse com outros clientes dessa empresa, e, de preferência, com aqueles que tiveram um problema similar ao seu, para pegar referências sobre o trabalho desenvolvido. Caso o provedor não tenha *cases* similares ao que você deseja implantar, considere que seu projeto tem um risco maior e leve isso em consideração (seja na escolha ou na negociação comercial com o parceiro);
- d. Considere fazer prova de conceito e/ou piloto de complexidade similar à entrega definitiva. Isso vai ajudar na avaliação da aderência da solução no que diz respeito à sua necessidade e no aprendizado para o desdobramento completo;
- e. Busque contemplar, no seu investimento, um PMO para apoiar à execução do cronograma;

Se o seu time de projeto interno não dominar o inglês, avalie como irá contornar a dificuldade linguística caso opte por um *vendor* com equipe de projeto internacional. Parece bobagem, mas já peguei como herança um projeto de *Pricing* que teve problemas na entrega final, causados por, entre outros fatores, uma má compreensão de escopo e expectativa decorrente de barreira linguística.

13) Quais são os principais processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de *RM/Pricing* garante a Governança de Preços na sua Empresa? (*pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Em termos de processos, considero que o principal é a constante leitura de mercado com o fim de mapear o posicionamento da concorrência quanto aos produtos/serviços que a sua empresa comercializa. Em alguns segmentos, como o B2B, esse processo talvez não seja tão simples, mas permitirá avaliar a tendência à qual o mercado está se movendo. Outro aspecto também interessante a ser observado é como a força de vendas se desempenha no ponto de venda/ cliente. Por experiência, algumas vezes me deparei com a seguinte situação: as vendas não estão de acordo com o esperado e a causa raiz é o preço. Contudo, ao nos aprofundarmos no problema (venda abaixo do esperado), deparávamos com uma força de vendas que não estava realizando visitas de campo (clientes), e, portanto, estava dando espaço para a concorrência se aproximar e tomar o cliente, ou seja, a equipe comercial não estava trabalhando o mix de produtos no ponto, não estava buscando novos clientes, não estava se relacionando.

Conclusão, a solução do problema não estava no preço, mas sim na execução do relacionamento da nossa força de vendas junto aos clientes. Portanto, vejo também importância em um processo analítico do que chamo de *KPIs* de meio da força de vendas. Além disso, um processo de inteligência de mercado com olhar para os *drivers* macro e microeconômico do seu setor de atuação na empresa contribui para antecipar tendências. Outro processo muito relevante é o contínuo refinamento da segmentação dos clientes e políticas comerciais que se aplicam à proposta de valor para cada perfil de cliente. E, no quesito política comercial, se a sua política comercial não é clara para o seu time comercial e/ ou seus clientes, temos oportunidade para melhoria. E, por fim, considero também essencial o time de *Pricing* estar muito próximo às áreas de *S&OP* e comerciais, participando dos rituais de gestão e indo ao mercado, para que desenvolvam o conhecimento sobre a cadeia de suprimento da empresa, e os seus desafios, e as características do mercado em que atuam.

Na empresa em que atuo, estamos numa jornada de consolidação do processo de *Pricing*, mas atingido certo ponto de maturidade e maior clareza sobre os segmentos e diferentes perfis de atuação aportando uma política comercial (ainda em evolução). As decisões de preços passaram a ser centralizadas na área de *Pricing*. O time de *Pricing*, em conjunto com o *head* da unidade de negócio, entra em consenso quanto à tática de preços e o time comercial executa o que foi definido. Para isso, *Pricing* se baseia na tendência de movimentação do custo de matéria-prima,

performance do time comercial frente aos *KPIs* de meio, objetivos de cada região de vendas, participação de mercado e shopping de preços para tomar a decisão de posicionamento de preços para a semana, com revisões no decorrer da semana, a depender dos resultados obtidos parcialmente. Para que todas essas informações sejam avaliadas, o time de *Pricing* participa dos rituais de gestão das áreas comerciais, avalia o monitoramento dos movimentos de preços da concorrência e participa dos fóruns de *S&OP* para discutir o posicionamento em suprimentos (custo da compra de combustíveis) e níveis de estoque nas bases de distribuição espalhadas pelo Brasil.

14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de *Pricing* com as outras áreas da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Os objetivos da área de *Pricing* são os mesmos dos times comerciais. Ambas as áreas têm que ter o mesmo fim, e *Pricing*, em parceria com uma equipe de performance comercial, constitui o meio para chegar a esse fim.

Na nossa realidade, o principal *KPI* é a margem de contribuição da região/divisão de vendas.

Outros indicadores que usamos no ritual de gestão da área de negócio em que atuamos são *market share*, preço da concorrência, número de visitas, positividade da carteira, taxa de evasão de clientes (*churn*) e novos negócios gerados pelo time comercial. Além, naturalmente, de *KPIs* intrínsecos ao mercado de distribuição de combustíveis, como o preço do barril de petróleo e o câmbio. Esses dois dão a dimensão de quanto os preços da Petrobras estão acima ou abaixo dos preços internacionais, e nos dá a noção direcional de se o mercado tenderá a ficar sobre ou sub-ofertado, através da variação dos fluxos de importação, que pode se intensificar ou arrefecer, a depender dessa diferença entre preço local e preço importado posto no Brasil. Além disso, a paridade internacional também nos fornece o grau de apetite para a Petrobras reajustar os seus preços nos combustíveis, impactando diretamente em perdas ou ganhos de inventário. Esse último paralelo fomentará movimento, em compras ou vendas para mitigar perdas ou ganhos no inventário.

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing* / *Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

A minha primeira prioridade seria a formação de uma boa equipe. Não adianta ter o processo e o sistema perfeito se você não possui boas pessoas para tocar o negócio. Aqui, falo mais em buscar constituir uma equipe com três pilares que, para mim, são essenciais. O primeiro são as pessoas comprometidas com o negócio. Dada a complexidade e sensibilidade no resultado do negócio, a área de *Pricing* precisa de pessoas que se incomodem com cada centavo que a empresa deixe de ganhar. A segunda competência é o *mindset* de negócio. Ou seja, ter pessoas que capturem rapidamente os *drivers* do negócio da empresa e atenção para monitorar mudanças, que tenham aptidão para ligar os pontos em um ambiente que muitas vezes pode ser ambíguo. O terceiro aspecto é o pilar analítico, mas com iniciativa, ou seja, as decisões precisam estar fundamentadas em fatos de dados e *trade-offs*, mas não adianta só ter o diagnóstico consistente e faltar a proatividade para propor as mudanças necessárias.

16) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de *Pricing* em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a equipe de *Pricing*? (pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Ao longo desse período de integração, é necessário entender como os objetivos estratégicos estão sendo trabalhados dentro da organização. Ter clareza ou aprender quais são os fundamentos do negócio da empresa e como hoje eles são monitorados. Investir o tempo conhecendo todas as áreas correlatas à área de *Pricing* (comercial, marketing, *supply*, inteligência, finanças, planejamento tributário etc.) e como elas trabalham em direção aos objetivos estratégicos definidos, assim como qual o grau de integração e interdependência dessas áreas e se os seus objetivos estão sendo atingidos ou não. Conversar com a liderança de cada uma dessas áreas para mapear quais são as dores atuais relacionadas à performance de resultados da organização.

Entender muito bem os produtos/serviços, as suas características, a sua formação de custo (variáveis que o influenciam) e a proposta de valor entregue ao cliente. Observar, de maneira amostral, como os diferentes perfis de clientes avaliam essas características e reagem à proposta de valor vigente. Como essa proposta de valor está sendo traduzida na precificação, se está sendo eficaz; mapear como as decisões de preços estão sendo tomadas e quais *stakeholders* participam dela. Qual a cultura da empresa com relação a autonomia, políticas comerciais e alçadas vigentes. Quais são os indicadores atualmente acompanhados e a qualidade dessa informação.

Com esses elementos, é possível construir um diagnóstico da situação atual e um plano de ação (estrutura, processos, integração com outras áreas). A área de *Pricing/Revenue Management* atuará para contribuir na busca dos objetivos estratégicos desenhados, ancorada na proposta de valor através da maximização dos resultados.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Vejo grande valor na aplicação de princípios da economia comportamental, como ferramentas para motivar o comportamento de escolha dos consumidores, mas vejo maior apelo para as suas aplicações sobretudo nos mercados voltados ao B2C e para produtos customizáveis, como veículos, eletrônicos (computadores, celulares etc.) ou pacotes de serviços. Conceitos, como *zero price effect* (percepção de maior atratividade intrínseca quando um produto é anunciado com algum atributo gratuito) e relativização (tomada de decisão de compra influenciada mais pela preferência relativa entre as opções ofertadas do que pelas características individuais do produto), podem ser largamente aplicados em estratégias promocionais ou para lançamento de novos produtos e serviços. Analisando especificamente os negócios B2B, o conceito de ancoragem (no qual os patamares de preço se estabelecem a partir de uma referência inicial) são elementos importantes, por exemplo, no lançamento de novos produtos, para estabelecer a referência dos preços, ou também na adoção de listas de preços em que possíveis descontos gravitarão a partir da sugestão inicial da lista.

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de Pricing? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do Arquetos do Pricing — Volume 1)

O *networking* com profissionais da área é uma boa forma de trocar experiências para obter indicações de artigos e livros. Por exemplo, o último que li a esse respeito foi *Price for Growth*, escrito por Jeff Robinson, que explica, de forma objetiva, como e por que estratégias de precificação voltadas a crescimento superam as voltadas à ampliação de rentabilidade. Há também o livro de Dan Ariely, *Previsivelmente Irracional*, que desafia a crença de que tomamos decisões inteligentes e racionais e mostra como certas situações, ou armadilhas, influenciam

nossas decisões, inclusive no consumo. Além disso, costumo ficar atento aos artigos através dos apps da *Harvard Business Review* e *McKinsey Insights*.

E para aqueles que buscam uma educação mais formal e dedicada a *Pricing*, existem os cursos através da plataforma da *Professional Pricing Society*.

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing*/RM, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Tive dois momentos marcantes durante minha carreira atuando em *Pricing*, em duas empresas distintas (papel e celulose e distribuição de combustíveis). Tínhamos em ambas a missão de implantar a cultura e prática da precificação estratégica. O que me marcou, como sendo a mensagem de que estávamos no caminho correto, foi perceber a mudança de atitude e comportamento dos times comerciais que, antes detentores da decisão de preços, estavam buscando através da área de *Pricing* direcionamento e colaboração na formulação das táticas relacionadas a preços. E em ambas as situações essa mudança cultural se deu graças ao aprofundamento do time junto com o comercial para compreender onde estavam os desafios no dia a dia. Desenho de um plano de *change management* bem implantado e postura proativa da área de *Pricing* (de agarrar o desafio e inculcar o sentimento de protagonismo para influenciar o resultado do negócio, a partir de certo grau de autonomia viabilizado pelo *top management* dessas organizações). Nessas duas ocasiões, conseguimos atingir determinada maturidade na integração com as áreas de negócio e time comercial, de forma que as decisões eram tomadas colaborativamente, de forma orgânica e organizada, sempre pautada no que era melhor para a companhia. Quando se chega a um determinado nível de maturidade em que há integração entre *Pricing* e as diferentes áreas do negócio, com a área de *Pricing*/RM puxando a fila, com a análise do cenário e a construção da tática consensual através dos *inputs* de outras áreas do negócio, temos aí o sinal de que estamos no caminho certo.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Primeiramente, gostaria de agradecer a oportunidade de participar desse projeto. Espero que aproveitem as contribuições vindas de todos os profissionais que participaram dele. Tenho certeza de que o conteúdo aqui exposto por todos lhes proporcionará reflexões e *insights* muito interessantes. Gostaria também de comentar, principalmente para aqueles que estão ainda se

desenvolvendo na carreira, que atuar com *Pricing*/RM é uma oportunidade para fazer experimentos com os diversos agentes dentro da sua organização que são responsáveis por influenciar as decisões de negócios (marketing, custos, produção/engenharia, *supply chain*, *R&D*, inteligência de mercado, finanças, vendas etc.). Nessa jornada, você irá se deparar com muita ambiguidade e com interesses internos desalinhados. Portanto, um profissional de *Pricing* de muito valor é aquele que, através do conhecimento dessas áreas e dos fundamentos de negócio da empresa, consegue empacotar as diferentes visões internas e de mercado em propostas de negócio coerentes (ao mercado e aos *stakeholders* internos), que visem maximizar os resultados, mas sem deixar o respeito aos clientes, afinal de contas eles são a razão de viver da sua empresa (seu negócio).

FELIPE BAPTISTA

Diretor *Revenue Management*, Grupo Petrópolis, 9 anos de experiência

Entrevistado por Tiago Martin

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de *Pricing* e *Revenue Management*? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Tornei-me especialista em *Pricing* e *RM* por acaso. Sou formado em administração, com especialização em marketing. Iniciei minha carreira como promotor de vendas na Nestlé, depois passei pelo setor bancário de varejo, área comercial e finanças, antes de entrar para *RM*. Comecei minha carreira na BRF como analista de *Pricing* na regional de São Paulo. Meu papel naquele momento era desdobrar as estratégias corporativas, otimizar a relatividade de canais, gerir o preço médio e seus efeitos de preço e mix, ações promocionais regionais, e propor melhorias para evolução do processo. Atuei na regional por quase dois anos, quando fui convidado para assumir a gestão de canais no Brasil, período de muito aprendizado, viajando por todas as regionais, conhecendo as particularidades de cada região. Fiquei nessa posição por aproximadamente dois anos e meio. Em 2019, fui convidado para desenvolver a área de *RM*. Já éramos pioneiros em *Pricing* no Brasil. A tarefa naquele momento era avançar nas modelagens e em *big data*. Fiquei nesse processo por praticamente três anos e meio. Atualmente estou em um novo desafio no Grupo Petrópolis.

2) Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing* e *Revenue Management* no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing* — Volume 1)

Evolução muito grande, principalmente no Brasil. A área de *RM* fora do Brasil, principalmente nos EUA, já era considerada uma área estratégica, com modelo de gestão dedicado. Ao longo dos últimos anos tem se tornado uma área estratégica no Brasil, tendo como papel principal conectar as principais áreas de negócio de uma organização, auxiliando na tomada de decisões.

A tendência é que área continue crescendo no Brasil. Ainda temos poucos cargos de alta liderança dedicados a RM. Profissionais de RM terão grandes oportunidades de crescimento profissional no Brasil.

Além dessa crescente tendência, conhecimento e experiência que vão além de *Pricing* também serão fundamentais para que os profissionais de RM continuem contribuindo para o crescimento da área. Como, por exemplo, implementação estratégica e entendimento sobre diferentes modelos de gestão (estrutura, tecnologia, ferramentas e processos). Desta forma, o profissional de *Pricing* e RM deve ganhar cada vez mais responsabilidade, sendo responsável por ser o elo entre as áreas mais importantes de negócio de qualquer organização.

3) Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Comunicação clara, tanto para o varejo quanto para o time comercial, sobre os porquês dos reajustes. Além disso, um acompanhamento frequente do mercado para possíveis correções. As oscilações podem acontecer em qualquer intensidade, direção e a qualquer momento.

Adicionalmente, para capturar todas essas oportunidades, seja no planejamento do repasse, na execução ou no acompanhamento, é fundamental que a organização tenha um modelo de gestão dedicado para a área, com estrutura, processos e ferramentas para exercer sua atividade.

4) Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Ambos devem ser monitorados. Concorrência para entender os movimentos e capturar oportunidade no *core*, ou seja, nas atividades que geram valor no curto prazo. E o consumidor, para entender as tendências e solucionar problemas que ainda não foram solucionados, explorar o futuro, o novo.

Atualmente monitoro o mercado e seus movimentos para que possamos tomar decisões de preço que protejam nossa estratégia (*core*).

- 5) **O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos? (pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1)**

Ambos são cruciais, a competitividade é fruto da estratégia (posicionamento ideal), a relatividade dos canais é a garantia da execução. Lidar de forma adequada, tendo possivelmente conflitos propositais entre os canais, passa pela definição de critérios claros sobre os papéis dos produtos dentro dos canais. Exemplo: *pack price* específico para um determinado canal, mesmo que o preço seja menor que o preço de venda do varejo.

Para executar bem essa estratégia é fundamental ter comunicação clara e incentivos aderentes.

- 6) **Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) (pergunta elaborada pela Quantiz)**

Entendimento claro dos comportamentos das categorias (às vezes *SKUs*) nos canais e regiões de atuação. Conexão com os direcionais estratégicos, governança na gestão de preços e descontos, indicadores e rituais de gestão para corrigir percurso, se necessário.

Além disso, é importante a definição clara das dinâmicas promocionais: momento/sazonalidade, profundidade e tipo de promoção (de/por; leve e pague etc.). Também é fundamental que a organização tenha calendários integrados com *trade* e marketing para que as atividades promocionais se conectem com a execução do PDV. Para isso, é crucial a comunicação de forma clara para o time comercial.

A minha principal dica para qualquer profissional de *Pricing* e *RM* é que tenha rotinas de gestão e alinhamento com as áreas de marketing, *trade*, *supply*, financeira e comercial. Desta forma, qualquer atividade promocional e dinâmica de desconto vai estar integrada com a sua cadeia e com a necessidade do seu cliente.

Por fim, metas e incentivos aderentes, tanto para o time de campo quanto para o time corporativo, como, por exemplo, austeridade no orçamento e verbas contratuais e suas contrapartidas. Sou a favor da autonomia para o time comercial executar, porém com critérios claros de execução.

7) Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? *(pergunta elaborada pela Quantiz)*

O nível básico seria UF, canal de segmentação e SKU. O ideal é ter a possibilidade de “granularizar” no nível cliente e SKU. Porém, para chegar nesse nível de precificação é necessário que a organização tenha um alto nível de maturidade em gestão de dados, através de modelos de *big data*, *back-end* integrado (*data lake*) e plataformas de *front-end* que chegam até o consumidor, seja ele interno ou externo.

8) Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de *Pricing* e *Revenue Management* está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? *(pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1)*

O e-commerce faz um papel de GTM, “omnicanalidade”, de malha sobre malha, reforçando o nível de serviço da organização, dando visibilidade a todo o portfólio. Além de ser um canal gerador de informação para melhorar CRM e entender o consumidor e seu perfil de compra. O grande ganho do e-commerce é o pontapé inicial para o entendimento da jornada do cliente e da disponibilidade do produto (*anywhere/anytime*)

Em relação à política comercial, sou a favor de trabalhar com uma política no e-commerce que seja coerente para com as lojas físicas de varejo, não sendo um canal para compra super “promocionada”, até porque o custo de serviço desse canal é, na melhor das hipóteses, igual ao do restante dos canais de qualquer indústria. Sugiro diferenciar o canal com diferentes ações promocionais, direcionadas por cliente, utilizando os programas de pronto, que atualmente pode ser uma ótima forma de fidelizar o cliente e garantir a recompra.

9) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? *(pergunta elaborada pela Quantiz)*

Acredito que uma das formas mais efetivas de fazer precificação dinâmica é ter um sistema integrado de informações, com contato direto com o seu cliente, via plataforma online, através

da inteligência artificial e de *machine learning*. Os canais em que vi isso funcionar melhor foram os canais de pequeno varejo nos quais as movimentações de preço podem ser feitas de forma dinâmica, com pouco conflito com o *trade* e baixa proteção contratual.

No mercado de bebidas e alimentos, onde passei praticamente toda a minha carreira, é uma forma de precificação bem aceita.

10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

- a. Utilizo as elasticidades própria e cruzada para, principalmente, definição de cenário de volume e preço (*S&OP*), simulações de viabilidade comercial (ações promocionais) e calendário promocional (intensidade e *timing* de promoção);
- b. Através das elasticidades e da definição do principal ofensor por região e canal (*main offender*), modelamos o corredor de preços ótimo. Chegando sempre como resultado a um *index versus* o seu principal concorrente;
- c. Utilizo também ferramentas para entendimento do comportamento de mercado: costumo usar variáveis que explicam as movimentações de preço da minha empresa e dos nossos concorrentes. Desta forma, consigo ter previsão de quando, por exemplo, executar um ajuste de preço e qual será a reação do meu concorrente. Nomeei esse modelo de Bússola.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de Pricing? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? (*pergunta enviada por Vitor Serra, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Sou a favor do conceito de que a máquina jamais substituirá o ser humano. A criatividade, a empatia, o olho no olho, jamais serão substituídos. Portanto, na minha opinião, as atividades

manuais, rotineiras e processuais serão substituídas rapidamente pela tecnologia. A criatividade de conectar a ciência da precificação com a arte de comunicar e implementar a estratégia, essa não será substituída.

Em relação à possível mudança de perfil do profissional de *Pricing*, acredito que terá que se adaptar à evolução da tecnologia, principalmente das ferramentas de gestão do cotidiano. Acredito também que toda área de *Pricing/RM* deverá ter uma célula de *analytics* que auxiliará na área com dados e modelagens. Portanto, acredito que a área no futuro será equilibrada entre profissionais de *analytics* e profissionais com perfis mais relacionais”, voltados a garantir a sinergia com outras áreas e a execução/implementação estratégica.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de *Pricing / Revenue Management* de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção? (pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

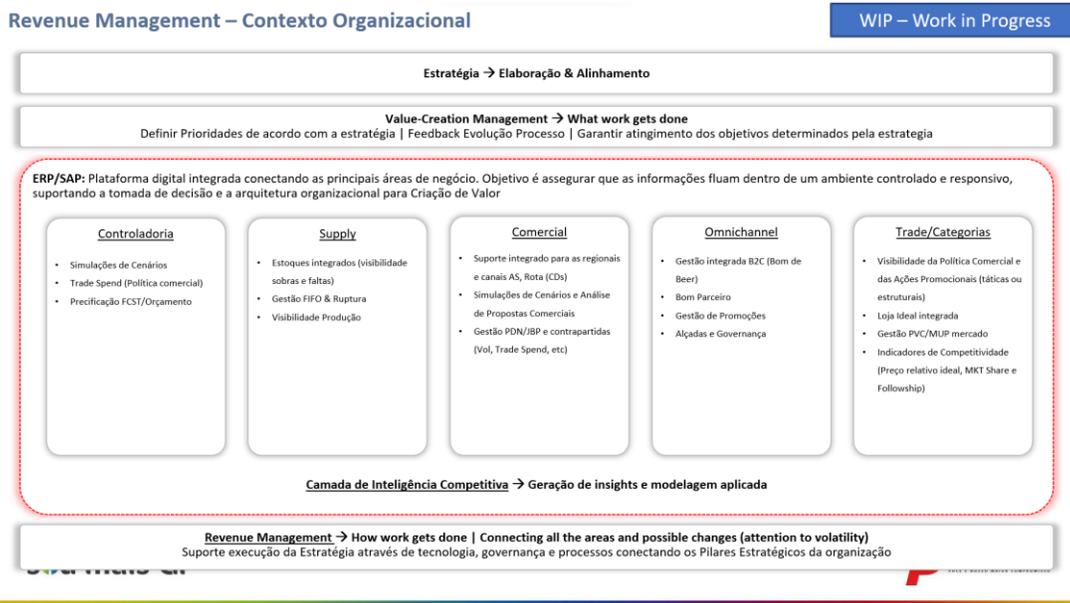
Sou a favor do desenvolvimento interno contra todas as ferramentas de prateleira. O desenvolvimento interno é a única forma de capturar o total potencial da solução. Além disso, para apoiar essa jornada de melhoria contínua de qualquer solução é fundamental desenhar um modelo de gestão adequado, com estrutura, processos e ferramentas de apoio.

13) Quais são os principais processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de *RM/Pricing* garante a Governança de Preços na sua Empresa? (pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Fundamental para o sucesso da área de preços de qualquer organização é o *buy-in* da alta liderança, que precisa acreditar na área e no impacto positivo que ela pode trazer. Adicionalmente, é importante que a área de *RM* seja fortalecida e participe dos principais fóruns de negócio da organização.

A área de *RM* deve, então, auxiliar em todas as iniciativas que envolvam preço, além de sugerir e conduzir conexões através dos rituais de gestão com as outras áreas estratégicas: *Supply*, *marketing/trade*, comercial e financeiro. A área de *RM* tem por essência ser o elo entre as

principais áreas de negócio. Deve garantir o alinhamento dos indicadores verticais (da própria área de *RM*) e horizontais (que conectem as outras áreas em prol do trabalho em conjunto) para apoiar a tomada de decisão.



Autoria própria - Felipe Romero Baptista

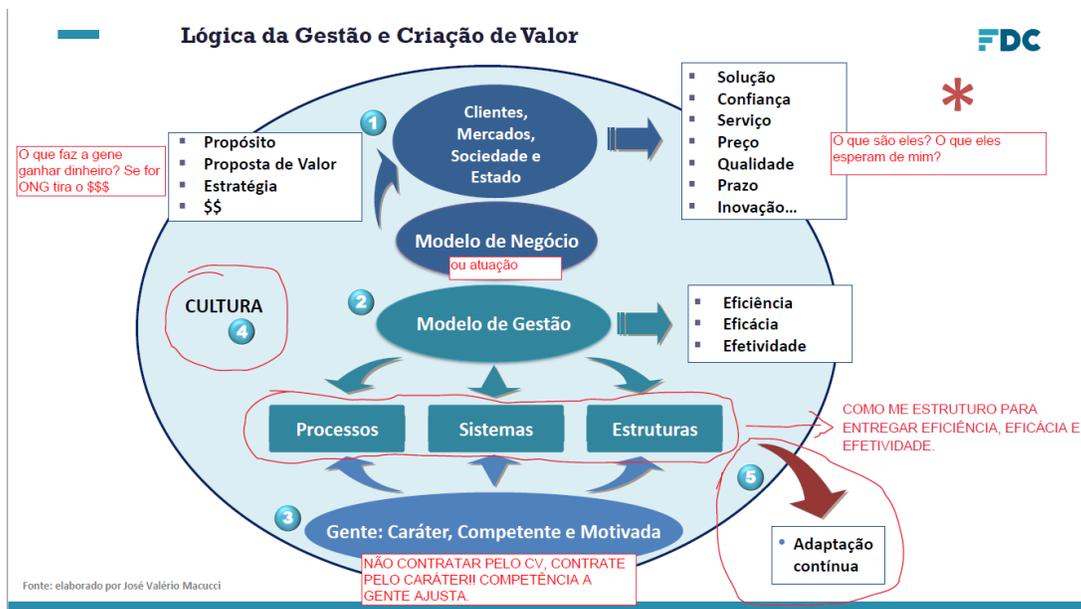
14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de *Pricing* com as outras áreas da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

Os principais indicadores do dia a dia são índice de preço no mercado (IP), preço relativo *versus* seu principal concorrentes (conceito do *main offender*), indicadores de rentabilidade, indicadores de *Supply* como DFU, FA, rupturas e sobras, e ferramentas de Gestão, que são os painéis de preço (efeito preço, efeito mix, investimentos comerciais, aderência ao *set* competitivo e bandas de preço).

Além disso, quando falamos de implementação estratégica, é fundamental que as áreas parceiras tenham *KPIs* horizontais, ou seja, que impactem a cadeia como um todo. Gosto de diferenciar *KPIs* verticais de horizontais: os verticais são os *KPIs* da sua própria área de gestão, os horizontais garantem os alinhamentos entre as áreas.

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing* / *Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (*pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Eu investiria em uma estrutura adequada para olhar de forma segmentada todo o portfólio da organização, em ferramentas de *analytics* para criação e entrega de valor. Por fim, em uma solução (ERP) para ganho de escala e captura de valor, além do suporte à cultura de *RM* dentro da organização. Recortei este modelo do MBA Executivo da FDC, lógica da gestão e criação de valor. Este modelo é algo que levo em todas as minhas discussões de negócio.



*Fonte: EMBA - FDC

16) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de *Pricing* em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a equipe de *Pricing*? (*pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Entenda a agenda da organização (qual a dor? Qual a agenda da organização?), entenda os processos internos, veja se eles se conectam para o bem da organização. Entenda também o contexto externo em que a empresa está inserida, o mercado competitivo, os tipos de produto e rentabilidade. Faça aliança com as pessoas chave, geralmente os líderes das áreas comerciais, financeira, marketing e *supply* para executar o planejado.

Uma recomendação para a área ganhar força dentro de qualquer organização é mostrar o poder que o preço tem no equilíbrio financeiro e na construção de marca. Uma boa modelagem financeira conectada com os fatores de precificação do mercado pode ser um primeiro passo para convencer qualquer organização sobre a benéfica atuação da área de *Pricing/RM*.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Ariely abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Muito importante, conceitos como o *decoy effect*, onde o posicionamento de preço de um produto é apenas uma âncora para influenciar a compra de outro produto. Conceitos como esse devem ser explorados dentro de qualquer organização, porém o desafio é mensurar os efeitos. Pesquisas são uma forma de mensurar esse tipo de efeito, mas elas podem custar caro.

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de *Pricing*? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Não sei se existe a melhor maneira, mas eu particularmente tento procurar sobre o tema em diversas fontes, desde os *reports* da Mckinsey até os modelos de geração de valor, de implementação estratégica, e principalmente de gestão de pessoas, que tem muita relação com a precificação. Além disso, acho fundamental qualquer profissional de *Pricing* ter conhecimentos básicos de estatística avançada, familiaridade com os mais diversos modelos de gestão e gestão de projetos.

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing/RM*, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Quando trabalhei 36 horas seguidas para planejar um ajuste estrutural de preço, foi em um momento anterior a pandemia, assumindo um novo cargo. Conseguimos executar o ajuste, mas foi o momento mais frustrante da minha carreira, dali em diante prometi para mim mesmo que evoluiria em processos, ferramentas e estrutura. Iniciei de forma simples, desenhando todos os processos, indicadores de meio e fim e os rituais de gestão para garantir a evolução do modelo. Evolui aos poucos com o processo de gestão e depois comecei a avançar nos modelos estatísticos e em data *analytics*.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Sejam curiosos, façam o melhor possível e deixem bem claro qual o cenário de sucesso da sua área. Invistam tempo nisso!

GABRIELA GIOLO RAMOS

Gerente *Strategic Pricing*, Cargill, 13 anos de experiência

Entrevistada por Tiago Martin

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de *Pricing e Revenue Management*? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Sou Engenheira de Alimentos formada pela UNICAMP e tenho Pós-graduação em Marketing pela ESPM, com uma experiência internacional na *EADA Business School* em Barcelona, na Espanha. Iniciei minha carreira na BASF como estagiária, e lá fiquei por oito anos. Comecei atuando no B2B, no mercado de *Food, Beverage e Dietary Supplements*, passando por diversas atividades como inteligência de mercado, análise e elaboração de *reports* de resultados, gerenciamento de produto, plano estratégico de marketing etc. Ainda na BASF pude atuar no B2C, na Suvinil, sendo responsável pelo gerenciamento e estratégia de linhas de produtos. Nestas duas experiências não cheguei a trabalhar diretamente com *Pricing*, mas adquiri conhecimento necessário para tal função. Há mais de cinco anos estou trabalhando na Cargill, retornando ao B2B e atuando em diversos mercados industriais, como Agro, o de Lubrificantes, o de Plastificantes, o de Espumas, o de Asfalto, o *Home Care*, o *Personal Care*, entre outros. Fui responsável por implementar a área de *Marketing Intelligence e Pricing*, e hoje sou a Gerente de *Pricing* responsável pela América do Sul. Confesso ter sido um grande desafio, pois nunca tinha atuado diretamente nesta posição, mas acredito que toda minha experiência de mercado, visão holística dos processos, pensamento sistêmico e olhar estratégico me levaram a ser a profissional de *Pricing* que sou hoje.

2) Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing e Revenue Management* no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

No início da minha carreira pouco se ouvia falar da área de *Pricing*, mesmo em grandes multinacionais. A gestão de preços era um apêndice de alguma área, fosse ela comercial, de marketing ou de finanças. Eu mesma só tive contato com uma área exclusivamente dedicada a *Pricing* em 2016, na Suvinil. Até mesmo quando iniciei na Cargill, em 2017, meu escopo não era exclusivamente *Pricing*, pois ainda precisávamos provar que uma estrutura exclusiva era necessária e, o mais importante, que traria resultados. Não demorou para que os resultados aparecessem e que a área de *Pricing* fosse criada e até expandida para outros países, pois, no nosso caso, o Brasil foi *benchmark* para outras regiões. Posso dizer, com convicção, que evoluímos muito, seja em processos, métricas, governança e tecnologia. Aliás, tecnologia é uma grande tendência nesta área. Sistemas e plataformas que tragam automação, dinamismo, análises avançadas e otimização de preços para atuação da equipe de *Pricing* são um grande diferencial.

3) Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Com a pandemia, muitas incertezas e mudanças repentinas no mercado ocorreram, e quem conseguiu agir antecipadamente, trouxe bons resultados para seus negócios. A volatilidade do mercado fez com que propostas com preços fixos de médio e longo prazo não fossem mais vantajosas, começamos a usar mais fórmulas de preço indexadas, gatilhos de variação de dólar ficaram mais comuns. A falta de algumas matérias-primas e até mesmo os altos custos de transporte impactaram fortemente as análises e decisões de *Pricing*. Todo esse cenário trouxe muito aprendizado e algumas práticas foram mantidas. Além dessas ações pontuais, a implementação de reajuste de preços bem-sucedida exige conhecimento e estudo, pois se trata de gerenciamento de valor, e não apenas definição de preços. Criar valor pelo qual os clientes estão dispostos a pagar. Um passo a passo resumido de uma precificação estratégica seria:

1. Análise de mercado: entender as tendências do mercado, oferta e demanda, conhecer seus concorrentes e seus clientes são algumas das análises incluídas neste pilar.
2. Análise interna: avaliar e entender os custos internos de produção é fundamental para o processo de reajuste de preços. Análises de impactos que o reajuste pode trazer para nossos clientes (vamos perder clientes? escolher clientes? pretendemos ganhar novos clientes?) e para a linha de produto (vamos ganhar volume? temos capacidade para isso?) se enquadram neste pilar.

3. Definição da Estratégia: com as análises realizadas e *inputs* em mãos, é hora de definir a estratégia a ser seguida para atingir os objetivos da empresa, seja maximizar lucro, ganhar *market share*, sinalizar qualidade etc. Dentro desse pilar, podemos definir segmentos de preços, níveis de preços, *guidance*, regras e política comercial.
 4. Comunicação: comunicação interna, para equipe de vendas, e comunicação externa, para os clientes, são importantes para assegurar um processo consistente.
 5. Implementação e gerenciamento de performance: é importante monitorar o impacto nos resultados financeiros e na satisfação dos clientes. *Reports*, *dashboards* e métricas bem definidos são necessários.
 6. Monitoramento: Revisitar e reavaliar os preços e a estratégia para garantir que ainda estejam em linha com o mercado e com os objetivos da empresa. Aqui, pode ser que seja necessário algum ajuste tático e pontual, não apenas mudanças na estratégia.
- 4) **Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)**

Jeff Bezos defende a cultura de obsessão pelo cliente, tomando suas decisões baseadas na satisfação do cliente, enquanto outras empresas focam nas ações da concorrência. Empresas que focam no cliente estão sempre inovando e criando estratégias de longo prazo, garantindo um negócio saudável, próspero e longo, como é o caso da Amazon. Eu concordo com a afirmação de Bezos, o foco da empresa deve sempre ser no cliente. O termo “foco no cliente” é usado há muito tempo no mundo corporativo, porém colocar em prática é o maior desafio, e nem todos os mercados/indústrias, conseguem implementá-lo. Todos os funcionários, independente da área em que atuam, devem aprender a escutar, entender e atender o cliente, e essa tarefa muitas vezes se torna secundária diante dos problemas e desafios do dia a dia. Vejo essa dificuldade bastante latente no B2B, pois o cliente final está mais longe na cadeia.

O profissional de *Pricing* deve tomar decisões de preço considerando muitos fatores, e o conhecimento do cliente e da concorrência fazem parte deles. No dia a dia junto à equipe, sempre incentivo o contato direto com os clientes, seja em reuniões presenciais ou online, além, é claro, do conhecimento adquirido através de pesquisas de mercado e análises de dados. Conhecer a

estratégia de preço da concorrência, bem como seus pontos fracos e fortes em relação aos produtos e serviços, e entender nossas vantagens competitivas, são coisas que trazem insights importantes para a decisão de preço. Nossa proposta de valor deve estabelecer preços competitivos que atendam às necessidades dos clientes e permitam que a empresa gere lucro.

5) O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos? (*pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Depende. Acredito que todas essas estratégias podem ser bem utilizadas. A escolha estrita do posicionamento *versus* o concorrente não é meu modelo de estratégia preferido, mas pode trazer algum diferencial dependendo da situação do mercado.

Uma estratégia de canais bem definida pode ajudar a empresa a atrair seu público-alvo e a se relacionar com ele, e, conseqüentemente, vender seus produtos/serviços. A teoria da relatividade de preços entre produtos traz uma base de comparação e alternativas que direcionam o consumidor na decisão de compra. Ambas são estratégias, considerando conceitos de *value based pricing*.

No dia a dia é muito comum a comparação de nossos preços com o concorrente, principalmente por parte da equipe de vendas, mas é papel da área de *Pricing* persuadir e mostrar o valor de todas as análises e estratégias adotadas para maximizar a rentabilidade.

6) Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Primeiramente deve-se ter claro qual o objetivo dessa política de desconto: será atrair novos clientes? Aumentar a participação em clientes específicos? Reduzir estoques? O objetivo deve ser SMART (específico/mensurável/alcançável/realista/temporal), baseado em estudos prévios e alinhado com as metas financeiras da empresa. A frequência, ou basicamente em qual momento esses descontos serão ofertados, depende muito de cada mercado e da situação atual do mesmo. Em uma das categorias que atendo, os clientes estão acostumados a ter políticas de preço e descontos de médio prazo, por exemplo, mas já houve momentos de alta demanda e baixa oferta

em que descontos não eram permitidos. A comunicação com os clientes é um diferencial competitivo e pode acelerar o processo de decisão de compra. Geralmente prefiro regras e políticas transparentes, de forma que o cliente saiba por que o desconto dele é maior ou menor e tenha autonomia para escolher como continuar. Quando olhamos internamente, ter um processo definido, com responsáveis e suas alçadas de aprovação, agiliza o atingimento dos resultados esperados. Prefiro ter níveis de aprovações simples e rápidas, coerentes e necessárias. Muitas vezes observamos alçadas complexas que dificultam e são ineficazes. O monitoramento e a avaliação contínua são essenciais para garantir o atingimento dos objetivos definidos.

7) Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? *(pergunta elaborada pela Quantiz)*

O que posso dizer com certeza é que uma abordagem de preço único, sem segmentação, reduz a lucratividade e intensifica a pressão de preço por parte dos clientes. A segmentação de preços é o processo de definir e dividir o mercado em segmentos com disposição semelhante a pagar (*willingness to pay*). Basicamente, o processo de segmentação de preços requer análises, testes, validação e ajustes. É necessário identificar todos os atributos que afetam a decisão de preço (atributos de produtos/clientes/negociações/etc.). A melhor maneira de acertar na estratégia de segmentação é experimentando e testando, sempre que possível, diferentes variáveis. É preciso mensurar quão efetiva foi a segmentação definida, pois pode ser que segmentações distintas tenham muitas características em comum e possam ser agrupadas, ou então uma segmentação pode ser ampla demais e precisa ser segregada.

8) Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de *Pricing e Revenue Management* está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? *(pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1)*

Hoje, a unidade de negócio à qual pertencço (B2B) não atua com e-commerce, mas já tive experiência em outra empresa. O e-commerce no Brasil cresce acima dos dois dígitos anualmente, e a implementação desse modelo traz grandes oportunidades, como, por exemplo, ampliação da área/região de atuação, experiência ágil para o consumidor, monitoramento de estoque, redução dos ciclos de vendas, entregas rápidas etc. Porém, alguns desafios que vejo hoje são fazer com que os clientes atuais se adaptem a este modelo e vejam mais valor do que o atendimento personalizado baseado na relação presencial com o vendedor. Desafio também encontrado dentro

das empresas, pois é um processo de transformação e mudança de *mindset*. Além disso, a plataforma e-commerce para o B2B deve ser flexível e personalizável, capaz de lidar com inúmeras especificidades.

9) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Esta estratégia de precificação utiliza automação, possibilitando mudanças na precificação de acordo com as mudanças nas condições do mercado. As empresas podem levar em considerações diversos fatores, como sazonalidade, regiões, oferta e demanda, hora (tempo), concorrência etc. A coleta de dados e geração de inteligência, aliada à tecnologia, corrobora para uma precificação dinâmica eficaz e permite que as empresas se adaptem ao mercado com agilidade e competitividade; porém, depende de regras consistentes e que façam sentido, definidas pela própria empresa.

A precificação dinâmica é considerada eficiente porque possibilita a maximização dos lucros em períodos de alta demanda, além de estabelecer preços distintos para diferentes segmentos de clientes, baseada em percepção de valor; mas, na prática, é preciso ter cautela, já que os consumidores podem ter uma percepção negativa desse modelo de precificação. Os mercados que atuam desta maneira podem ser percebidos como não transparentes, injustos, do tipo que se aproveita de demanda excessiva para aumentar lucros, sem aumento dos custos em si.

10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

No meu dia a dia venho utilizando a elasticidade como ferramenta para tomada de decisões em alguns casos relacionados a descontos, ou seja, mais curto prazo. Construímos cenários que nos indicam o incremento de volume gerado por um desconto específico e o resultado financeiro total dessa operação. Também pode ser utilizado para cenários de aumento de preço. É um conceito relativamente simples, mas que exige cuidado, já que muitas outras variáveis impactam

a demanda de certo produto. A análise de elasticidade também nos fornece dados sobre a resposta do cliente em diferentes patamares de preço, e assim conseguimos tomar decisões para cada produto (elástico/inelástico). Mas, na minha opinião, elasticidade é um direcionador macro e deve ser utilizada junto com outras análises.

Entender o impacto do cenário econômico no seu negócio é necessário para as decisões de um profissional de *Pricing*, já que algumas variáveis impactam diretamente as vendas. Entre as principais, temos: inflação, medida principalmente pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA); o câmbio, principalmente pelos custos das importações e exportações; e a taxa de juros. O *business* onde atuo tem muita relação com agronegócio e commodities, por isso temos também que estar sempre atentos aos fatores relacionados a estes temas que impactam o mercado e a economia. Como exemplo atual, temos a guerra entre Rússia e Ucrânia.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de *Pricing*? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? (pergunta enviada por Vitor Serra, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

A inteligência artificial é capaz de utilizar bases de dados e aprender padrões que podem ser utilizados na definição de preços, o que é também grande parte da função da equipe de *Pricing*. Na minha opinião, o ideal é que as empresas utilizem essa inteligência aliada ao conhecimento do negócio e do mercado que o profissional de *Pricing* possui. O uso de tecnologia é imprescindível para a eficiência e obtenção de maiores resultados, por isso o profissional deve se adaptar a essa realidade e saber tirar o máximo proveito nas suas atividades do dia a dia. O que já vejo acontecendo nas empresas é a necessidade de cientistas de dados dentro da equipe de *Pricing*, pois este profissional é capaz de reunir, traduzir e extrair informação e valor de dados gerados pelas empresas. O profissional de *Pricing* não precisa ter um perfil único; na verdade, uma mistura de aptidões e habilidades é bastante benéfica.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de *Pricing / Revenue Management* de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção? (pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

A melhor opção seria comprar uma solução de mercado, mas fazer ajustes e customizações de acordo com a realidade do negócio/empresa. As soluções prontas de mercado geralmente são bem completas, você consegue comprar os módulos que deseja (*price science; price management; price quoting* etc.); consegue conectá-las com outros sistemas, como plataformas de CRM e sistemas de manufatura (ERP), tendo um fluxo comercial *end-to-end* integrado; essas empresas já possuem os profissionais *experts* que ajudam na implementação; mas, em geral, são investimentos caros. Desenvolver uma solução internamente requer expertise e pode levar mais tempo; ficaria bastante customizada e possivelmente mais simples; dificilmente seria integrada com outros sistemas; mas seria mais barata. Já tive experiência com os dois cenários, e o que posso dizer é que geralmente a empresa começa com uma solução interna, e que já ajuda bastante no controle do processo de precificação, mas conforme as demandas vão ficando maiores e a necessidade de mais tecnologia e automação vai aparecendo, a tendência é que a empresa migre para uma plataforma de mercado. A última implementação de que participei foi a de uma solução de mercado, e conseguimos fazer várias customizações, inclusive em negócios diferentes da mesma empresa. Um ponto bastante crítico é que os profissionais que participarem da implementação sejam experientes e consigam pontuar o que funciona e o que não funciona no dia a dia, caso contrário a solução não entrega os resultados esperados.

13) Quais são os principais processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de RM/Pricing garante a Governança de Preços na sua Empresa? (pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

Resumidamente, podemos agrupar os principais processos de *Pricing* em três grandes blocos:

- a. **Definição da Estratégia de Preços:** Atividades relacionadas a entender o cenário competitivo através de análise histórica, *win/loss*, dados de mercado/indústria, tendências etc. Definir a estrutura de preços considerando metas corporativas e financeiras, segmentação de cliente, ciclo de vida do produto, restrições e custos de planta. Desenvolvimento de políticas de preços para garantir a adesão às estruturas de preços, e comunicação às equipes de vendas;
- b. **Execução da Estratégia de Preços:** Executar e operacionalizar a estratégia, por meio da interação dia a dia com a equipe de vendas e com os clientes. Atividades relacionadas a diretrizes de preços (*guidelines*) e à definição de preços específicos. Inclui o processo de gestão de contratos e o processo de aprovação de cotações de clientes que fogem das políticas definidas;

- c. Mensuração e Ajuste de Preços: Mensurar a performance de preço e rentabilidade através de *dashboards*, *reports* e *KPIs* e ajustar conforme necessário.

A precificação é uma parte dentro do processo de vendas, e depende de informações de diversos departamentos, por isso a governança é um ponto crítico. A área de *Pricing* não pode ser a única responsável por todas as informações necessárias, mas pode ser considerada a área que conecta todas as outras. Busco sempre mostrar a relevância das informações das outras áreas, e mantê-las como parte do processo, que é importante para atingimento das metas do negócio, não apenas das metas de *Pricing*.

- 14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de *Pricing* com as outras áreas da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)**

Acredito que indicadores internos e externos são importantes para a tomada de decisão. Alguns deles são: Indicadores de rentabilidade, como margem de contribuição; nível de estoque; custo de produção; custo de matéria-prima; câmbio; inflação etc. Os objetivos da área de *Pricing* devem estar sempre alinhados com os objetivos da empresa. As atividades de *Pricing* são impactadas por diversas áreas da empresa, por isso acho extremamente importante o contato direto com essas equipes multifuncionais. Participação em reuniões estratégicas, reuniões gerenciais, reuniões de vendas, contato com *supply chain*, logística, *R&D*, produção. Também acho importante mostrar os resultados conquistados pela área de *Pricing* para outras áreas, e fazer com que se sintam parte da conquista, assim temos sempre o apoio deles quando precisamos.

- 15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing* / *Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)**

Supondo que a área estivesse sendo criada neste momento, eu usaria o orçamento para investir em:

1. Pessoas/Talentos: um time apto e com as habilidades específicas para desempenhar as atividades de *Pricing* é fundamental.
2. Tecnologia: ferramentas, software e plataformas de otimização, gerenciamento e *analytics* são um grande diferencial para maximizar resultados.

3. Treinamento e *networking*: Estar em contato com outros profissionais e por dentro das tendências de mercado facilita as inovações no dia a dia do profissional.

16) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de *Pricing* em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a equipe de *Pricing*? (pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do *Arquitetos do Pricing* — Volume 1)

Passei por essa experiência há cinco anos. Recebi a missão de criar processos de *Pricing* e me desafiei a convencer a alta gestão a investir em uma equipe exclusivamente dedicada a *Pricing*. Minha recomendação seria: Mostre os resultados! O caminho às vezes é longo, mas certo. Uma empresa que não tem uma área de *Pricing* provavelmente está deixando de ganhar dinheiro, e algumas ações simples já podem trazer resultados mensuráveis. Escolha uma linha de produto ou categoria e faça um diagnóstico inicial, com mapeamento dos processos atuais, análise de dados históricos disponíveis, converse com os principais *stakeholders* internos (quem participa atualmente das decisões de preço?) e entreviste clientes-chave, se possível. Com os dados em mãos, desenhe o novo processo com propostas de melhoria e desenvolvimento de soluções para as oportunidades mapeadas. Defina um plano de ação para garantir a implementação, treine as equipes envolvidas, principalmente a equipe de vendas, e desenvolva um plano de comunicação interno e externo. Monitore os resultados e divulgue! Ter uma equipe eficiente acelera o processo, não necessariamente as pessoas precisam ter experiência em *Pricing*, mas precisam ter habilidades como pensamento sistêmico e analítico e boa comunicação com equipes multifuncionais. Muito importante ter a equipe de vendas próxima e apoiando, eles são uma peça fundamental para o sucesso junto ao cliente.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (pergunta elaborada pela Quantiz)

A economia comportamental ajuda as empresas a preverem decisões de compras, que mesmo irracionais/emocionais possuem um padrão coerente, e permite oferecer melhores soluções, resultando em uma melhor experiência do cliente.

Ela leva a novas estratégias de preços que influenciam o que e quando os consumidores compram, trazendo vantagem competitiva às empresas que a utilizam. Pesquisas de mercado e até mesmo pesquisas de satisfação podem ajudar a mapear hábitos de consumo. Ao analisar um grupo de clientes, é possível identificar comportamentos similares e assim agir em ações de segmentação, por exemplo. Uma outra técnica de precificação muito utilizada e com viés psicológico é a ancoragem, que consiste em apresentar e comparar dois produtos com preços distintos e fazer com que o consumidor acredite que está tendo vantagem ao adquirir um deles.

Estratégias psicológicas de precificação podem ser mais palpáveis em bens de consumo, mas também podem ser aplicadas em outros mercados. No B2B conseguimos utilizar algumas estratégias entendendo como o cliente funciona”. Existem clientes que preferem soluções prontas, outros que precisam de muitas apresentações e não decidem prontamente, os detalhistas, os analíticos. Todo esse conhecimento ajuda o vendedor a fechar o melhor negócio, baseado no comportamento do seu cliente. Esse conhecimento também é muito importante para negociações de preço, pois a equipe de *Pricing*, conhecendo o perfil do cliente, consegue manejar melhores descontos, momentos certos para fechar negociação, tipos de propostas etc.

No fim das contas, o preço é apenas uma percepção. As empresas que utilizam estes comportamentos a seu favor podem descobrir meios de influenciar as percepções dos clientes, melhorando o poder da precificação.

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de *Pricing*? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Gosto muito de me manter em contato com outros profissionais de *Pricing*, colegas de outros negócios, ou colegas de outras empresas, até mesmo outros países. O bom e velho *Networking* é fundamental para troca de experiências e informações, potencializando oportunidades para nosso negócio e gerando colaboração recíproca entre os profissionais. Além disso, sou membro e acompanho materiais, treinamentos e eventos da *Professional Pricing Society (PPS)* e do *Pricing Brew Journal*. Também acompanho mensalmente a *Newsletter* da Quantiz e os materiais e enquetes que eles realizam no LinkedIn, que trazem bons insights do que está acontecendo no mundo de *Pricing* brasileiro. Existem também vários livros com informação bastante relevante para o profissional de *Pricing*; o que estou lendo atualmente é *Selling Value – How to Win More Deals at Higher Prices*, cujo autor é Mark Stiving. Recomendo!

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing/RM*, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Já citei esse momento em algum parágrafo acima, que foi quando fui responsável pela criação e implementação da área de *Pricing* na minha atual empresa. Além dos desafios de criar uma área do zero, também tinha acabado de entrar na empresa. Minha missão era definir processos, responsabilidades, *KPIs*, relatórios e *dashboards*, além de estruturar a equipe, sem esquecer de personalizar todo o meu conhecimento para o negócio que estava assumindo, que era muito diferente do que eu estava acostumada na antiga empresa. Foram seis meses de trabalho intenso, mas muito satisfatório. Após a implementação, já foi possível mostrar resultados mensuráveis em menos de três meses e a equipe cresceu rapidamente. Inúmeros foram os benefícios para o negócio, tanto interna como externamente. Mais controle e uma visão mais detalhista de como atuamos, dividida com a liderança, a fim de ajudar em decisões estratégicas; maximização dos resultados por meio do alinhamento e envolvimento de diversos departamentos da empresa; e, com relação aos clientes, mais clareza e uniformidade nas propostas e políticas comerciais; comunicação consistente; processos mais ágeis, como, por exemplo, aprovações de descontos. Para mim, o significado de sucesso foi conseguir a confiança da equipe de vendas, e sermos a primeira área a ser procurada pela alta liderança quando precisam de informação ou respostas sobre a performance do negócio.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa? (pergunta elaborada pela Quantiz)

A área de *Pricing* tem ganhado cada vez mais relevância no mundo corporativo, no entanto ainda é pouco praticada no mercado brasileiro, o que traz grandes oportunidades para os profissionais. Uma estratégia de *Pricing* bem executada gera grande visibilidade dentro das empresas, pois os resultados são evidentes. O dia a dia é desafiador, cheio de números e análises, mas também suposições, premissas e relacionamentos interpessoais. Percebo que muitos profissionais que têm potencial para trabalhar com *Pricing* não o fazem por falta de conhecimento. Espero que tenha colaborado para esclarecer um pouco mais sobre o dia a dia e atividades de *Pricing*, e que incentive cada vez mais as empresas a investirem nesta área.

GEOVANE RAINONI

Gerente de Precificação e Inteligência de Mercado, Localiza, 7 anos de experiência

Entrevistado por Marcelo Krybus

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de *Pricing e Revenue Management*? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Após experiências em áreas comerciais, oportunidade de empreender, acabei mudando a direção da minha carreira, começando a fazer um estágio em uma área de inteligência de mercado. Já foi um primeiro contato com análises de cenários econômicos, concorrência, mas não atuávamos diretamente com precificação. Essa experiência acabou sendo curta, pois após nove meses surgiu a oportunidade de ingressar na Localiza, na vaga de analista de precificação dos veículos Seminovos. Desde então sou um grande entusiasta da área, devido à sua relevância estratégica para a companhia, ao dinamismo presente no dia a dia e aos desafios que a área apresenta. Esses últimos sete anos têm sido uma jornada incrível, de aprendizado e desenvolvimento. Hoje estou na cadeira de gerente de precificação de Seminovos e inteligência de mercado, somos responsáveis pela definição do preço de venda dos veículos Seminovos, modelos de valor residual, depreciação e soluções de otimização.

2) Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing e Revenue Management* no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Nos sete anos que estou atuando na área de precificação, vi grandes mudanças nas relações que temos com os dados. O volume de dados que consumimos cresce diariamente e isso demanda novas formas de tratarmos e interagirmos com eles. Evoluímos nossa capacidade de questionar os dados para obter respostas mais acuradas em relação ao comportamento dos clientes e aos movimentos do mercado. A modelagem estatística veio ganhando espaço e apoiando no

desenvolvimento de análises preditivas, criação de *forecasts* mais precisos, apoiando na estruturação de indicadores e no acompanhamento de tendências do mercado.

O perfil do profissional também vem se ajustando, pois além das habilidades técnicas, se faz necessário amplo conhecimento do negócio (para saber fazer as perguntas certas) e habilidades comportamentais/relacionais, pois as interações da área de precificação com diversas outras nas companhias vem se ampliando cada vez mais.

Vejo como próximos passos das áreas de *Pricing* e *RM* a busca por preços cada vez mais automatizados, dinâmicos e personalizados. Com utilização de robôs e algoritmos que se baseiem no aprendizado de máquina para constantemente aperfeiçoar suas análises, melhorando a capacidade de leitura das principais variáveis para tomada de decisão de preço. Esse desenvolvimento aliado à interação com o homem, em uma colaboração homem-máquina que permita ampliar a tomada de decisão de preços nas empresas no momento certo.

3) Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Encontrar a frequência ideal de reajuste é um desafio, passa por conhecer e compreender bem seu mercado de atuação, sua participação nele, estrutura de custos, concorrência, volume de *SKUs*, *S&OP* (cobertura de estoque, planejamento da produção, demanda esperada), elasticidade (própria e cruzada), canais de venda, jornada do cliente (desde a descoberta até a compra), disposição a pagar etc. Nem sempre dispomos de todas essas informações, então um bom caminho para entender se a frequência ajustada é ideal é atuar com testes em menor proporção, para que seja possível compreender os impactos antes de escalar.

Outro importante aspecto é a clareza, transparência na comunicação de reajustes com o cliente. Quando ela não existe, a sua imagem com o cliente pode ser impactada. Clientes, por não compreenderem o motivo de um reajuste, podem acabar se sentindo frustrados e abandonando uma marca.

Por fim, entendo que estabelecer bons *KPIs* que permitam monitorar os resultados e, caso necessário mudar a rota, é imprescindível para garantir uma implementação de reajustes eficaz.

4) Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua

opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

O ideal é encontrar o equilíbrio entre as duas estratégias. Não é prudente tomar decisões baseado apenas em movimentos da concorrência, você pode incorrer no erro de adotar uma estratégia (pensada pela concorrência para o cenário dela) que não necessariamente reflete o melhor para a sua companhia.

Conhecer o cliente, seus desejos e necessidades é uma vantagem, pois precificar baseado na percepção de valor (percepção de benefícios — percepção de preço) pode gerar mais competitividade, permite ampliar a personalização de preços e, por conseguinte, a experiência do cliente com seu produto.

Contudo, não observar os movimentos da concorrência pode te colocar em uma posição de risco; caso a concorrência reajuste preços se deslocando na curva de percepção de valor dos clientes e assumindo uma nova posição mais competitiva que a sua, poderá demandar uma resposta, seja em preço ou benefícios.

Em relação a como conduzimos as estratégias na empresa, por questão de sigilo nas informações de precificação, não é possível responder a perguntas ligadas diretamente à empresa.

5) O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos? (pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquetos do Pricing - Volume 1)

Mais uma vez, vou me valer da palavra equilíbrio como chave do sucesso desta questão. Entender o posicionamento de sua empresa no mercado, tanto em relação aos concorrentes quanto à percepção de valor que os consumidores têm do seu produto, bem como o posicionamento entre os canais de distribuição, é vital para estruturar uma boa estratégia.

Se estivermos falando de um produto com alto valor agregado, de marca reconhecida ou líder, que apresenta (e se espera) um prêmio de preço, a depender do produto, uma estratégia pode ser a precificação uniforme entre canais. Em outro cenário, um produto que tenha alto giro, reduzido grau de sofisticação, que tenda a ter um dinamismo maior de precificação, tanto a nível de granularidade (região, canal) quanto de velocidade de reajuste, pode adotar uma estratégia de precificação distinta entre canais.

Para lidar com esse conflito, reforço que é importante compreender claramente quais os objetivos estratégicos da companhia em termos de rentabilidade, participação de mercado, posicionamento do produto, entre outros. Dessa forma, em determinados momentos pode ser que a escolha seja por acionar alavancas que permitam ampliar a competitividade em um determinado canal, com foco em aumento de participação de mercado; em outros momentos, pode ser de acionar alavancas de rentabilidade, priorizando um determinado canal por um período, mas sempre se atentando à possibilidade e ao nível de migração entre eles, que é um dos fatores-chave para o sucesso da estratégia entre canais.

Reforço que o equilíbrio entre os canais, evitando conflitos na percepção de valor dos clientes (principalmente risco da imagem do consumidor com a marca em um determinado canal), e o monitoramento da concorrência, são peças fundamentais na elaboração de uma boa estratégia.

6) Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) (pergunta elaborada pela Quantiz)

O primeiro passo é existir coerência entre a política de preços e a de descontos; para não apresentarem efeitos em sentido contrário e se anularem, devem ser traçadas com foco no mesmo objetivo. Outro ponto importante é considerar, na política, o desconto real e não apenas o desconto sobre a nota, o conceito que comumente na precificação chamamos de “preço de bolso”. É relativamente comum existirem outros benefícios que muitas vezes não são interpretados como desconto, principalmente em vendas corporativas, tais como frete, prazo de pagamento, antecipação de pagamento, algum incentivo a distribuidores, entre outros.

Conhecer e estruturar bem os descontos que serão concedidos na nota e após são base para a criação de uma política bem estruturada, isso alinhado a alçadas bem definidas em seus devidos níveis hierárquicos (vendedor, gerente, diretor etc.).

Outro aspecto relevante é ter transparência com os clientes em sua política de descontos, o que garante uma melhor compreensão por parte deles e pode influenciar em sua percepção de valor, confiança e satisfação com relação à marca.

7) Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Depende do produto ou serviço e mercado do qual estamos tratando. De maneira geral, é importante compreender que existem diferentes percepções de valor e, por conseguinte, disposição a pagar entre os consumidores. Conhecer bem o seu cliente, realizar pesquisas com ele para entender melhor suas necessidades, preferências e disposição a pagar, se valer de dados já presentes nas bases da companhia, tais como o próprio perfil do cliente (idade, renda, gênero, localização etc.), histórico de compras, comportamentos diferentes por regiões geográficas, entre outros, é fundamental para definir com clareza como se dará a granularidade da segmentação de preços, e essa segmentação tem que estar alinhada à estratégia de canais que discutimos na quinta pergunta.

Na atualidade, diversas companhias se valem de estratégias para segmentar sua precificação; nos hipermercados, por exemplo, a tática pode ser precificar com base no padrão de consumo de seus clientes e informar esses preços personalizados toda vez que o cliente acessa o aplicativo. Outro exemplo clássico são seguradoras que se valem dos dados mencionados (perfil do cliente, região etc.) para precificar os prêmios e taxas. É importante destacar, mais uma vez, que a transparência e a ética têm que estar presentes na definição dessa estratégia para evitar ruídos com os clientes.

8) Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de *Pricing e Revenue Management* está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Em relação a como conduzimos as estratégias na empresa, por questão de sigilo nas informações de precificação, não é possível responder a perguntas ligadas diretamente à empresa.

Contudo, em linhas gerais, e para contribuir com o tema em questão, em minha visão os desafios do *e-commerce* não passam apenas pela precificação, mas por diversos outros tópicos relevantes dentro das companhias, tais como a gestão do inventário (desde estoque à logística de entrega e reversa), relacionamento com o cliente (atendimento, retenção e fidelização), experiência do cliente (a jornada como um todo), proteção/segurança de dados, entre outros.

No tocante à precificação, o *e-commerce* é mais sensível às variáveis que regem a dinâmica de preços, sejam elas a demanda (velocidade de variação), ofertas da concorrência (competição acirrada), níveis de estoque, segmentação de clientes (como falamos na questão anterior). Devido a essa natureza dinâmica, cujo volume de dados cresce dia após dia, principalmente no *e-commerce*, trabalhar com uma estratégia de precificação dinâmica que leve em consideração toda essa volumetria de dados (oferta, demanda, concorrência, elasticidade etc.) de forma agregada ou

avaliando por região geográfica (em diferentes níveis como região, estado, cidade, bairro, rua) é o ideal para alcançar melhores decisões de preço, mas também um desafio, dado a sua complexidade tanto no desenvolvimento dos algoritmos, quanto do monitoramento contínuo de preços (da companhia e de concorrentes), da personalização de preços/segmentação de clientes e da automação dos processos.

9) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Vejo que, de forma geral, a eficácia e aceitação da precificação dinâmica é alta, dado que é uma estratégia já consolidada em vários setores como aviação, hotelaria e grandes varejistas, além de ser almejada por várias empresas.

Com a evolução da capacidade de processamento e o aumento da geração de dados que tivemos nos últimos anos, como falamos na questão anterior, o uso de algoritmos (inteligência artificial, aprendizado de máquina etc.) tem se intensificado para apoiar na construção de cenários, nos testes e no desenvolvimento de modelos de precificação dinâmica, capazes de receber diversas variáveis, tais como oferta, demanda, movimentos da concorrência, sazonalidade, tempo, elasticidade, segmento/perfil do cliente etc.

Com o uso desses modelos, a área de precificação passa a ter um papel mais estratégico e menos operacional em resposta a mudanças no mercado ou movimentos da concorrência. É possível adotar estratégias mais céleres para essas respostas utilizando os modelos, mas embasadas em *inputs* da área de precificação. Isso permite mitigar riscos, tais como um forte choque de demanda negativo, em cenário imprevisto, em que a resposta do modelo possa ser desproporcional, e com um *input* da área pode ser suavizada ou anulada.

10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Não tenho dúvida de que conhecer a elasticidade de seus produtos e serviços, tanto própria quanto cruzada, é um dos pilares para uma estratégia de precificação bem-sucedida. Contudo, elasticidade é um tema conceitualmente simples, mas de aplicação complexa.

Um ajuste de preço afeta diretamente a percepção de valor do cliente, mas não é a única variável que impacta em sua tomada de decisão de compra, sendo que movimentos do mercado ou da concorrência podem afetar essa decisão também. E isso se soma ao fato de que clientes com diferentes percepções de valor ou disposição a pagar terão sensibilidade à variação de preço de forma distinta, por isso a necessidade de tentar isolar/decompor os efeitos para compreender melhor a elasticidade.

Valer-se de algoritmos que se apoiem na modelagem estatística, pesquisas com os clientes e testes A/B podem ser ferramentas úteis para o cálculo da elasticidade e garantir elevados níveis de exatidão. Uma vez calculada a elasticidade, pode-se entender qual a expectativa de demanda para um determinado nível de preço ou gerar cenários oscilando o preço e compreendendo seu impacto na demanda.

É possível também se valer deste cálculo para junto de modelos de otimização, calibrado com as devidas restrições, maximizar/minimizar funções-objetivo definidas pela área, a fim de encontrar pontos ótimos de preço.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de Pricing? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? (pergunta enviada por Vitor Serra, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

O cenário atual de precificação está cada vez mais dinâmico e isso demanda um profissional com capacidade de adaptação. Aprender a reaprender é algo necessário hoje, e além desta flexibilidade, o profissional precisa ter um perfil analítico, ser curioso intelectualmente para estar sempre questionando (saber fazer as perguntas corretas é importante) e embasando suas respostas em dados.

Habilidades técnicas em análise de dados, finanças, estatística e economia (micro e macro) são importantes, assim como conhecimento em ferramentas para auxiliar no dia a dia, tais como Excel, R, Python, Power BI etc. Como já citei na segunda pergunta, o profissional de precificação atualmente precisa ter amplo conhecimento do negócio, apresentar uma visão estratégica para compreender os impactos dos movimentos de preço em sua companhia/mercado, conseguir se

comunicar bem criando uma boa narrativa com dados e ter habilidade para se relacionar, por conta das interações constantes da precificação com diversas outras áreas nas companhias.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de Pricing / Revenue Management de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção? (pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Depende da disponibilidade de recursos no geral (financeiro, TI, pessoal etc.), do objetivo da empresa e do grau de maturidade da área de precificação. Podem existir diversos cenários, por exemplo, se sua companhia tiver urgência na adoção de uma solução de precificação, pois está começando a estruturar a área e é provável que o melhor caminho seja a contratação de uma solução pronta. Por outro lado, se existe pouco grau de flexibilidade e a solução pronta, de prateleira, não se encaixa em sua necessidade e o fornecedor não tem muito espaço de customização, talvez seja necessário partir para o desenvolvimento interno.

Os prós de usar ferramentas prontas são contar com a experiência prévia de empresas especializadas nesse tema, velocidade de implantação e não ter a necessidade de ter times dedicados; já os contras estão principalmente na aderência da companhia, mesmo com customizações, devido às constantes atualizações da área e do mercado, um software padrão pode esbarrar em dificuldades nesse sentido. Já o desenvolvimento de uma solução própria pode demandar um tempo maior para implementação e elevar o nível de esforço pela necessidade de alocação de times internos (principalmente pensando em melhoria contínua), e isso fica como revés, mas em contrapartida consegue personalizar a solução de acordo com a necessidade da empresa e ter atualizações mais céleres.

13) Quais são os principais processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de RM/Pricing garante a Governança de Preços na sua Empresa? (pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

O principal processo é a estruturação de uma estratégia de preço alinhada aos objetivos da empresa para um determinado ciclo. Para isso, desenvolver comitês multidisciplinares com profissionais de áreas que se relacionam com precificação é um ponto importante para estruturar essa estratégia de forma coerente entre precificação, comercial, planejamento, marketing e outras

áreas. Após essa definição, é necessário que a área atue na execução e, para isso, devem existir rotinas de atualização/revisão de preços e monitoramento de diversos indicadores com variáveis internas, de mercado e da concorrência, em periodicidades distintas (dia, semana, mês etc.), de forma a garantir a execução alinhada à estratégia ou, se necessário, o ajuste de rotas para voltar ao objetivo, caso algum desvio tenha ocorrido.

Aprender com os desvios/erros é fundamental para recalibrar os modelos, as discussões em comitês, de forma a criar um ciclo virtuoso de aprendizado contínuo sobre as decisões e ações que foram tomadas.

Também deve fazer parte do dia a dia de uma área de preços o constante monitoramento do cliente e de suas preferências, se valendo além dos pontos de que já falamos sobre pesquisas e dados internos e externos, da presença de ponta (com visitas regulares), do que os japoneses chamam de “gembu”, ou, em sua tradução “lugar real”, o local onde a ação da empresa acontece, onde as vendas são realizadas de fato. Em relação a como conduzimos a governança na empresa, por questão de sigilo nas informações de precificação, não é possível responder.

14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de Pricing com as outras áreas da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

Mais uma vez, com relação a como conduzimos as estratégias na empresa, por questão de sigilo nas informações de precificação não é possível responder.

Mas, de forma geral, é importante que a área de precificação monitore indicadores macro (desempenho, inflação, custo do capital etc.) do setor em que a companhia está inserida e indicadores relacionados a custo, receita, margem, rentabilidade, competitividade, frequência de atualização/efetividade/dispersão de preços etc. E cada um desses grupos pode conter diversos indicadores individuais, como em custo, por exemplo, alguns indicadores (não exaustivo) que podemos medir são o custo de matéria-prima, custo de mão de obra, custo unitário de produção etc.

O ideal é que a área de precificação consiga ter uma visão holística da companhia, tanto a nível operacional quanto estratégico e, desta forma, possa contribuir para estratégias que melhorem a eficiência, a competitividade e a rentabilidade da companhia.

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing* / *Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

O primeiro passo é definir com precisão o objetivo desse investimento, transformar o resultado em algo mensurável e alinhado à realidade da área, ou seja, considerando seu nível de maturidade. E para compreender o estágio em que área se encontra é necessário levantar com clareza quais os principais pontos positivos, e a desenvolver, existentes. Para tanto, contar com apoio externo de empresas especializadas no tema pode ser útil.

Uma vez desenvolvido esse mapa com os pontos fortes e as oportunidades, em meu entendimento, o ideal é identificar as ações que podem ser tomadas tanto a fim de potencializar o que está bom ou melhorar aquilo que tem espaço a se desenvolver, dessa forma compreendendo o grau de esforço e custo de cada ação *versus* o retorno.

Devido à natureza dinâmica da área, é muito fácil se perder tentando resolver todos os problemas ao mesmo tempo. A priorização é um tema muito relevante e necessário, tempo é uma das variáveis mais relevantes na equação e precisa ter seu uso otimizado. Diante das ações identificadas, se faz necessário selecionar aquela que será feita primeiro. Aqui, o critério de retorno, esforço e custo deve ser levado em consideração e a capacidade de se mensurar resultados. É preciso desenvolver indicadores que validem o resultado esperado em um determinado prazo e que ele tenha alinhamento com o objetivo inicial do investimento. Se após prazo definido de validação os resultados estiverem alinhados com a meta traçada, segue-se para a próxima ação; caso não estejam, é necessário compreender os motivos e voltar à etapa de formulação dessa ação.

16) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de *Pricing* em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a equipe de *Pricing*? (pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

A minha sugestão para esse profissional é focar seus primeiros cem dias em aprendizado. Compreender o mercado em que está inserido, como ele reage às variações macroeconômicas, como sua companhia é afetada pelas variáveis externas, quais os principais concorrentes, seus movimentos e estratégias. Mergulhar nas variáveis internas, como portfólio de produtos, indicadores de venda, estoque, receita, rentabilidade, margem etc., é de suma importância

também, e necessário nesse primeiro momento, para que seja possível compreender quais as primeiras alavancas em que a área de precificação irá atuar.

Após ter maior clareza em relação às possibilidades da atuação da área, é necessário definir objetivos, metas e, claro, os processos que irão reger o dia a dia da área. Criar interação com outras áreas da companhia em que a precificação atua em conjunto é necessário também, como comercial, marketing, logística entre outras.

Como argumento para apoiar o investimento em precificação, sugiro a elaboração de cenários que demonstram que a alavanca de precificação comumente é mais eficaz em aumentar o lucro do que outras, como custo, por exemplo, e assim mostrar os benefícios que a área pode gerar na lucratividade da companhia.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? *(pergunta elaborada pela Quantiz)*

A economia comportamental tem um papel relevante no desenvolvimento das estratégias de precificação. Existem diversos aspectos psicológicos e emocionais na tomada de decisão de compra, os próprios autores citados defendem que muitas vezes os consumidores não tomam decisões racionais, são influenciados por hábitos, vieses cognitivos e a conjuntura do momento que envolve a tomada de decisão.

Existem diversas estratégias que podem ser utilizadas se valendo da economia comportamental, tais como preços ancorados, efeito chamariz, preços parciais, precificação por preços ímpares (o famoso ,99), regra do 100 para descontos, sensação de escassez, precificação por pacotes, uso do termo “grátis”, entre várias outras. O Próprio Dan Ariely, no começo de sua obra “Previsivelmente Irracional”, cita um exemplo de precificação baseado no comportamento das pessoas. Ele se deparou, na internet, com um anúncio de assinatura da The Economist, que detinha três opções:

1. Assinatura só da internet \$ 59,00;
2. Assinatura só da versão impressa \$ 125,00;
3. Assinatura da versão impressa e internet \$ 125,00.

Ele então resolveu testar qual seria a escolha de 100 de seus alunos no MIT, e quando apresentou as opções 16 alunos escolheram a 1, nenhum escolheu a 2 e 84 alunos escolherem a terceira opção. Ao se remover a opção 2 e testar com outros 100 alunos, dessa vez os resultados foram bem distintos, 68 alunos escolheram a opção 1 e apenas 32 a opção 3. Essa inversão entre as melhores opções se deu apenas com a retirada da presença da segunda opção (efeito chamariz), que não havia sido escolhida no primeiro teste, mas colocava a terceira em uma perspectiva favorável e induzia à sua escolha, garantindo assim uma maior receita para a companhia.

Entender como os consumidores tomam decisões de compra do seu produto seguramente irá ajudar na elaboração de sua estratégia de precificação.

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de *Pricing*? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Sugiro ao leitor ler artigos e livros acerca do tema, além de buscar eventos e treinamentos a respeito (a própria Quantiz sempre promove eventos/treinamentos); conectar-se no LinkedIn com profissionais da área para buscar *benchmarks* e interagir com publicações relacionadas ao tema são caminhos que, no meu entendimento, permitem uma constante atualização sobre a área. Em relação a fontes confiáveis, normalmente consumo conteúdo da Harvard Business Review (<https://hbr.org/topic/subject/pricing-strategy>), *Professional Pricing Society* (PPS - <https://publications.pricingsociety.com>), McKinsey Company (<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/pricing>) e *European Pricing Platform* (EPP - <https://www.pricingplatform.com/resources/library>).

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing/RM*, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Difícil escolher apenas um momento, mas eu opto por quando comecei na precificação. Logo quando comecei a atuar na área e me vi imerso nesse novo contexto, com inúmeros desafios e complexidades, foi bem marcante para mim. Em pouco tempo, como já disse, me tornei um entusiasta da área, por perceber quão relevante e estratégica ela é no contexto das companhias.

Para mim o sucesso da área de precificação está em conseguir contribuir na elaboração e execução de estratégias, observando todas as alavancas discutidas até aqui, que permitam à companhia alcançar seus objetivos, sejam eles de volume de vendas, rentabilidade, participação de mercado, produtividade, entre outros.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa?
(pergunta elaborada pela Quantiz)

A área de precificação está em constante evolução, existem diversas avenidas de crescimento, novas tecnologias surgem com regularidade, propiciando novas abordagens para os problemas existentes e para os novos que também vão surgindo, dado o dinamismo do mercado.

É uma área dinâmica, para quem gosta de se desafiar, de se reinventar, e que a cada dia assume um papel mais estratégico dentro das companhias, devido à sua capacidade de impactar o resultado. Portanto, se você tem interesse em atuar em precificação, saiba que será uma jornada complexa, mas com grandes oportunidades, tanto para gerar valor para sua empresa quanto para o seu desenvolvimento profissional. Agradeço muito o convite do Frederico, foi um enorme prazer contribuir com este livro, compartilhando um pouco da minha visão sobre precificação. Espero que de alguma forma as respostas aqui dadas possam contribuir para o seu dia a dia.

*Todas as repostas refletem a minha opinião como profissional da área de precificação e não expressam as opiniões da empresa em que atuo.

GUILHERME CADAVEZ

Diretor *FP&A e Pricing*, Raízen, 13 anos de experiência

Entrevistado por Tiago Martin

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de *Pricing e Revenue Management*? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Minha jornada profissional começou exatamente como estagiário de *Pricing*. Naquele momento, tínhamos uma área completamente operacional e eu não via naquilo um futuro de carreira. Migrei para as áreas de finanças e planejamento e, sete anos depois, recebi o convite para retornar para *pricing* e estruturar uma nova área, mais alinhada ao que existia de melhor no mercado e com papel em branco para criar. Foi uma das escolhas mais acertadas da minha carreira, descobri um mundo de oportunidades, uma área pulsante e em crescimento nas mais diversas indústrias, e comecei a mergulhar e a estudar o tema. Após o primeiro projeto vi o valor que a área pode agregar nas organizações e mergulhei ainda mais no meu desenvolvimento.

2) Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing e Revenue Management* no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Vejo uma enorme evolução, a migração gradual de *Pricing* com foco em custos e na operação de cadastro para uma área central na discussão estratégica das organizações, com foco nos clientes e concorrentes e grande capacidade de agregar valor nos mais diversos momentos de mercado. Vejo a tendência de buscarmos, cada vez mais, dados externos sobre percepção de valor, atributos de produtos e marca, jornada de compra e segmentação de canais para a construção de políticas comerciais dinâmicas.

- 3) **Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)**

Temos buscado ampliar o processo educacional sobre os fundamentos e a relevância do movimento para a organização. Acredito que tensões e o próprio processo negocial sempre existirão, ainda mais em cenários desafiadores como o recente, mas quanto mais formos capazes de ter uma conversa transparente sobre a relevância, fundamentos e impactos da não realização do reajuste, não só damos argumentos, mas unimos as diversas áreas da empresa para a realização do objetivo comum. Pensando em um passo a passo mais prático, vejo a definição de bandas de competitividade e margens para o negócio; acompanhando esses dois fatores, temos gatilhos que dispararam a necessidade/oportunidade de movimentos de preços. Uma vez disparados esses gatilhos, é importante mapear os impactos de determinado movimento, considerando diversas óticas, como: elasticidade, resultado financeiro e capacidade de execução.

- 4) **Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)**

Particularmente, acredito que toda organização precisa conhecer clientes e concorrentes. Mais do que uma escolha binária, vejo a necessidade de entender diversas variáveis, como ciclo de vida do produto, quantidade de substitutos, tipo de consumo e atributos de valor, entre outras, para definir o nível de esforço e peso entre concorrentes e consumidores na tomada de decisão de um posicionamento de preços. Busco sempre entender todas as alternativas, custos e disponibilidade de informação, tanto para clientes quanto para consumidores, e fazer um balanço sobre os benefícios do seu uso; vejo que essa é uma evolução e as estratégias de preços precisam não só entender onde estão os valores a serem desbloqueados, mas qual a capacidade organizacional de conduzir uma complexidade superior. Mais do que definir um caminho único focado no consumidor, em concorrentes ou até mesmo em custos, vejo que se trata da construção de uma trilha que aproveite e desenvolva a organização para consumir o que de melhor existe em cada linha de análise.

- 5) **O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos? (pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1)**

Acredito muito no mercado ser soberano. Precisamos definir, do ponto de vista de consumidores e concorrentes, qual o posicionamento ideal para nossos produtos-chave e canais prioritários. Se após essa definição chegarmos à conclusão que não é viável praticar determinada relatividade para algum canal ou produto, temos uma grande luz amarela que pode envolver estrutura de custos, oferta de valor e até mesmo a discussão estratégica de onde queremos nos posicionar.

- 6) **Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) (pergunta elaborada pela Quantiz)**

Em primeiro lugar, transparência, saber o motivo para um determinado preço deixa as relações muito mais abertas e fomenta comportamentos. Junto a isso, considero fundamental que a política de descontos esteja alinhada com comportamentos que de fato são valorizados e trazem benefícios para todos os elos da cadeia, sendo contrapartidas que motivem a evolução da relação comercial. Para uma implementação de sucesso, considero fundamental que todos os recursos envolvidos com a política, do time de preços ao comercial, sejam treinados sobre os motivos dessa política e o que ela gera de benefício para a empresa e para os clientes. Depois disso, é fundamental que ela seja gerenciável. A ferramenta em si vai variar de empresa para empresa, mas a política precisa ser simples o bastante para que o negócio possa usá-la nas negociações e consiga mantê-la atualizada conforme o mercado.

- 7) **Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)**

A resposta pode parecer evasiva, mas considero que o ideal é uma segmentação que seja gerenciável pela organização. Vejo a segmentação como um caminho para melhor entregar uma estratégia. Ela pode partir de diversos objetivos diferentes, mas precisa sempre convergir a um nível de complexidade que pode ser gerenciado, tanto sobre a ótica operacional (sistemas e processos) quanto sobre a ótica estratégica (a oferta de valor precisa acompanhar e se beneficiar da segmentação). Já trabalhei com segmentações em nível de subcanal de varejo, gerando diversas listas de preços e processos complexos de monitoramento e controle, mas também trazendo a oportunidade de muitos ganhos em precificação. Por outro lado, também já vivi cenários em que

uma segmentação básica com três agrupamentos já trouxe um resultado financeiro interessante e iniciou uma mudança cultural dentro da organização.

- 8) **Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de *Pricing e Revenue Management* está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)**

Conceitualmente, acredito que toda indústria tem a obrigação de olhar e se preparar para atuar nesse canal, que hoje já é uma realidade e só aponta para crescimento no futuro. Mais do que a proteção de outros canais, penso que entender o consumidor e suas decisões de compra é fundamental para saber o que ele busca em cada canal e como devemos nos posicionar.

- 9) **Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (pergunta elaborada pela *Quantiz*)**

O tema precificação dinâmica, assim como diversas outras aplicações que envolvem soluções de *analytics* e *machine learning*, tem ganhado cada vez mais força. Vejo que existe um mar de oportunidades, mas ao mesmo tempo é necessário haver uma criteriosa análise sobre os benefícios reais que tais soluções podem trazer. Temos, aqui, uma discussão que pode ser conduzida em conjunto com a questão sobre as políticas de descontos. Penso que a implementação de uma estratégia de preços dinâmicos deve passar pela análise do comportamento de canais e clientes: qual a sensibilidade a preço, o nível de relacionamento, se transacional ou de longo prazo, a aplicabilidade do produto e o posicionamento dos concorrentes. Já atuei em um mesmo negócio onde, em alguns canais, com grande quantidade e frequência de transações e sem fidelidade, implementamos com sucesso uma estratégia de preços dinâmicos, e, em outros canais, parceiros comerciais, utilizamos uma estratégia de preços que buscava transparência e políticas mais estáticas, mas capazes de extrair valor dessa relação de longo prazo. Minha visão para o tema é que o “dinâmico” é aplicável a qualquer indústria, variando sua definição. Certamente algo dinâmico para uma grande indústria será diferente de um *market place*, por exemplo, o que não invalida a busca por mecanismos mais dinâmicos, mas puxa a necessidade do entendimento da realidade de cada negócio.

- 10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? *(pergunta elaborada pela Quantiz)*

Utilizamos muito a elasticidade cruzada em conjunto com pesquisa de atributos para entender o nível de diferenciação percebida pelo consumidor. A partir dessas análises, conseguimos, em paralelo, conduzir diferentes estratégias de preços e diferentes abordagens do ponto de vista de categoria de produtos e investimentos. Além disso, temos investido nas áreas de inteligência de mercado para o desenho e implementação de um efetivo *go to market*. A combinação de um desenho de *GTM* segmentado com uma estratégia de preços que entende diferentes percepções de valor e impactos de movimentos tem se mostrado de grande potencial. Como início dessa jornada, costumo partir da elasticidade própria, com dados internos que costumam ser de fácil acesso e menor custo, para depois evoluir em modelos mais avançados. Pensando de forma um pouco mais ampla, é sempre importante considerar o uso da elasticidade com outros fatores, como: ciclo de vida do produto e estratégia de posicionamento de marca *vs.* real percepção.

- 11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de *Pricing*? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? *(pergunta enviada por Vitor Serra, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1)*

Assim como em toda a indústria, acredito que o profissional de *pricing* precisa se manter atualizado com as novas tecnologias. Particularmente, sendo uma área ainda em desenvolvimento em boa parte das empresas, acho que o profissional de *pricing* tem a vantagem de, ao se manter atualizado, possibilitar que muito do que é novo em digital já seja o padrão na construção da área, com menos resistência em comparação com áreas já estruturadas e com processos bem desenhados. Falando especificamente do “core” do profissional, acredito que o foco em estratégia continuará sendo fundamental, um time de *Pricing* terá, cada vez mais, que ser composto por perfis diferentes e com ampliação de cadeiras “técnicas”, mas é fundamental uma liderança que consiga falar de estratégia e como construir um *Pricing* que entrega essa estratégia.

- 12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de *Pricing / Revenue Management* de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção?

(pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Vejo uma clara divisão entre o desenvolvimento da estratégia de precificação e a implementação de uma solução sistêmica. Particularmente, acredito sempre em começar com o desenho estratégico, o que pode ser feito internamente ou com ajuda externa para embarcar conhecimento e experiência. Passada essa etapa, vejo que a implementação de uma solução sistêmica é um importante passo, e, nesse caso, eu recorreria a soluções já disponíveis no mercado. Como falamos há pouco sobre a evolução digital, temos hoje diversas soluções em nuvem que garantirão robustez e segurança na operação, assim como se manterão atualizadas como novos recursos e oportunidades. Vejo que desenvolver uma solução sistêmica interna é fugir do *core* da empresa, sendo que já existem alternativas robustas.

13) Quais são os principais processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de RM/Pricing garante a Governança de Preços na sua Empresa? (pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

Um fluxo de processos que monitore a cadeia de valor, olhando do mercado ao resultado interno, é fundamental. Ter informações coerentes e confiáveis sobre preços e *mark-ups* de mercado, ainda mais importante em cadeias longas, é essencial para garantir que decisões corretas são tomadas. Como modelos de governança, vejo duas frentes, a interna na área de RM, onde um fator até mais *hard* de conhecimento e processos é indispensável, mas também uma governança externa com *stakeholders* para garantir que a organização entende e engaja nas decisões. De forma prática, vejo uma mistura entre um comitê mensal, onde a liderança discute de forma rápida o que passou e foca nas estratégias e posicionamentos para os próximos ciclos, sempre amparada por indicadores claros, e um fórum semanal ou quinzenal para correção de rota a alinhamento dentro do mês, de forma a garantir a entrega e execução esperadas.

14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de Pricing com as outras áreas da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

Como principais indicadores, mapeamos índice de competitividade, margens e *mark-ups* ao longo da cadeia de valor, margem e *ROACE* internos. Para o equilíbrio entre áreas, tentamos primeiro

entender qual o objetivo estratégico da empresa (exemplo: aumento de volume, margem unitária, redução de capital empregado, entre outros) e depois desenhamos como *Pricing* deve atuar para entregar esse objetivo, a proximidade com a área de finanças é muito grande.

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing* / *Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Acredito que começaria com duas iniciativas em paralelo, mapeamento de mercado (preços, percepção de valor e atributos) e construiria uma estrutura para conduzir a revisão estratégica de *Pricing* (usando recursos internos ou externos), enquanto segregaria uma área para tocar a operação. Alavancar resultados está muito ligado a entregar o que é a estratégia da empresa; nesse sentido, conduziria a revisão estratégica para termos flexibilidade de mecanismos, garantindo que estamos, como área, alinhados com o plano de longo prazo.

16) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de *Pricing* em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a equipe de *Pricing*? (pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Acho que o primeiro passo é entender a estrutura de precificação da empresa (metodologias, *stakeholders* e processos). Em paralelo a isso, construir uma análise quantitativa para saber onde a empresa se encontra (margens por produto, canal e segmento, índice de competitividade, representatividade de cada linha, correlação de preços com outras variáveis, entre outros). Com base nesses dois passos, desenharia as etapas seguintes, separando oportunidades de ganhos rápidos (financeira), para engajar no curto prazo, e oportunidades estruturais (alinhamento com o plano estratégico e ganhos financeiros), para engajar no longo prazo.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Considero que as decisões de compra são um reflexo do comportamento humano como um todo. Vemos isso tanto em decisões simples de compra quanto em movimentos massivos no mercado de ações. No final do dia, as transações são relações que envolvem fatores emocionais. Acho que as empresas precisam estar próximas dos movimentos de consumo, relações mais pessoais e individuais, para entender cada vez mais a “segmentação do cliente”, seus anseios e desejos. Como área de *Pricing*, vejo um caminho grande de oportunidades de extrair valor. Ainda considero esse um *mindset* distante de muitas indústrias, mas com certeza é um caminho a ser trilhado.

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de *Pricing*? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Busco muito o contato com outros profissionais, tanto no um a um, quanto em grupos de conversa. Também alguns produtores de conteúdo: LinkedIn, Quantiz e PPS.

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing*/RM, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Depois de um projeto bem-sucedido na área de *Pricing*, assumi um desafio em outra indústria, que vinha de grande sucesso na última década. Mas precisávamos demonstrar que uma mudança no modelo de precificação era necessária para garantir um futuro de sucesso. Depois de uma longa jornada de engajamento e demonstração de valor em várias e pequenas batalhas, conseguimos modificar aos poucos a cultura da empresa, e, três anos depois, tínhamos uma área bem estruturada e já considerada, inclusive em orçamento, como uma das grandes alavancas de resultado. Alguns pontos-chave para mim nessa jornada foram: mudança cultural, engajamento de *stakeholders* e demonstração de valor.

Considero um sucesso quando a área de *Pricing* não só entrega os resultados financeiros esperados, mas também se solidifica como uma área fundamental na tomada de decisões e definição de estratégia.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa?
(pergunta elaborada pela Quantiz)

Primeiro gostaria de agradecer a oportunidade e parabenizar a todos os envolvidos nesta iniciativa. É uma alegria enorme fazer parte deste projeto e poder, de alguma forma, colaborar com a evolução dessa área que tanto tem a agregar nas empresas. Falamos tanto sobre o papel que as áreas de *revenue* podem ter e já estão assumindo, mas no fundo essas áreas nada mais são do que pessoas que, no dia a dia, constroem a cultura de *Pricing* e levam nossa área para um novo patamar organizacional. Que esse seja só o começo!

GUILHERME CLEN

**Global Manager - Brand & Consumer Marketing Analytics, The Coca-Cola Company,
8 anos de experiência**

Entrevistado por Tiago Martin

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de Pricing e Revenue Management? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Acho que posso falar que tudo começou de forma inusitada e seguiu, de modo geral, não linear.

Aos 18 anos entrei na minha primeira faculdade, queria ser médico, mas minha rebeldia na época, para não seguir o mesmo caminho do meu pai (ele é médico Otorrinolaringologista), me fez optar por veterinária. Nessa cadeira, estudei por três anos e meio, e durante esse período começaram os primeiros descontentamentos com a minha carreira.

Algum tempo depois consegui uma oportunidade para trabalhar com TI através de uma consultoria do pai de um amigo.

Anos se passaram e eu havia me consolidado no mercado de TI, onde liderava uma equipe de desenvolvimento de sistemas em uma grande multinacional farmacêutica.

Em 2013, após longos anos de “sucesso” em TI, recebi uma proposta para me movimentar internamente e criar uma área de inteligência de mercado e operações comerciais. Apesar de todos me alertarem para os desafios, aceitei a proposta de imediato. E, de fato, todos estavam certos quanto aos obstáculos e resistências que eu iria enfrentar. Mesmo estando mais perto do *business*, não poderia estar mais triste e frustrado.

Nos anos seguintes, a área continuou a crescer (não em relação a pessoas, mas em responsabilidades), agregando outros processos como CRM. Mas foi em 2016 que *Pricing* apareceu na minha vida, através de um novo diretor comercial que entrou na empresa e trouxe como recomendação a implantação de uma área para cuidar do processo de precificação.

Esse projeto mudou meu ânimo, e pela primeira vez em anos eu estava feliz com o trabalho. A partir desse dia, nunca mais parei de estudar o assunto, e quanto mais aprendia, mais realizado ficava. Isso era o que eu queria para mim!

Após o projeto, continuei na luta para que essa área sobrevivesse. Porém, tirar o controle dos preços da área comercial era um desafio quase impossível, principalmente sem um patrocinador forte me apoiando.

A minha realização como profissional veio somente ao entrar na Coca-Cola, através de uma indicação de um grande amigo. Na empresa, continuo aprendendo diária e exponencialmente sobre a múltiplas possibilidades de geração de receita incremental.

Acredito que a minha história não é um conto de fadas e ainda enfrento muitos problemas no dia a dia, mas ter recomeçado minha carreira várias vezes me fez entender que isso tudo é apenas trabalho, e que temos que insistir para sermos felizes e realizados no que fazemos.

2) Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing e Revenue Management* no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

A trajetória de *Pricing* e *RGM* no mercado corporativo como área ainda é muito recente. Por definição, preço é um dos *P* de marketing e era executado pelos seus profissionais sem tanta ciência e dedicação.

Em muitas empresas, o preço definido pelo marketing é apenas uma referência e nunca realmente utilizado, cabendo à área comercial definir tal valor.

Essa bola dividida isenta as duas áreas quanto às responsabilidades de definição e ajuste dos preços de tabela e ao dinheiro que fica na mesa por decisões errôneas sobre o preço final ao cliente.

Uma outra consequência pela falta de clareza da real responsabilidade dos preços permitiu à área comercial das empresas esquecer de vender o valor do produto/serviço, passando a vender preço.

A virada de jogo veio quando as empresas resolveram criar as áreas de *Pricing e Revenue Management*. Com elas, novos conceitos, metodologias e processos foram criados, sempre em busca da maximização da rentabilidade e de uma receita incremental.

A visibilidade, de forma positiva, foi crescendo, atrelada a boas soluções, mesmo em momentos de crise econômica e volatilidade do mercado.

Essas novas estruturas se tornaram tão grandes e importantes que foi preciso criar uma posição *C-Level* (CRO – *Chief Revenue Office*), com a responsabilidade por todo e qualquer processo que gere receita na organização. A estrutura abaixo desse *C-Level* desempenha uma função de conexão e gerenciamentos entre áreas, como marketing, vendas, serviço ao cliente, *Pricing* e *revenue operations* (*RevOps*), visando melhorar a performance de vendas através de estratégias de preço e portfólio, gerando novos *revenue streams*.

Outro marco importante é como *Pricing* foi uma das áreas pioneiras na implementação do *Machine Learning* corporativo, calculando as mais diversas elasticidades e criando ferramentas de predição e otimização.

Apesar de tudo isso, o Brasil ainda continua em um grau de maturidade inferior ao de outros países em relação a esse tema. Muitas empresas continuam sem uma estrutura dedicada, ou nem pensam em como profissionalizar o gerenciamento de receita.

3) Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

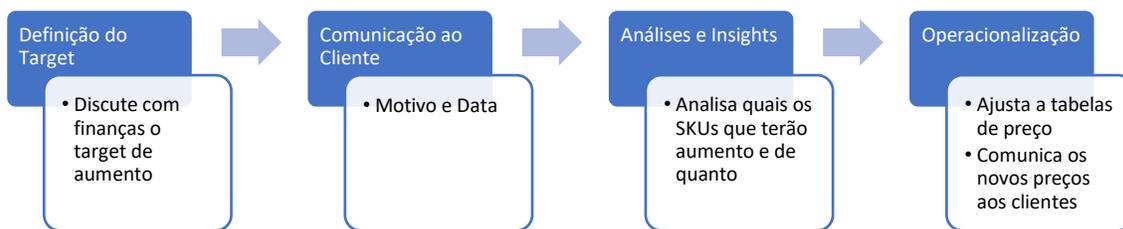
Para mim, existem quatro pilares básicos para que esse processo flua sem grandes problemas:

Comunicação ao cliente — Trabalhar a transparência, informando motivos, valores e quando irá acontecer ajuda a amenizar o impacto negativo quanto aos aumentos, entendendo que isso é uma realidade de mercado, mas deixando claro o quanto é importante mantê-lo como cliente.

Target financeiro — Apesar de muitas vezes a definição do *target* de aumento de preços vir da área financeira, não permitindo espaços para discussão, é fundamental entender que o aumento de preços é o principal detrator do volume, e descobrir meios que evitem aumentá-los indevidamente é uma tarefa que a área de Gerenciamento de receita deveria participar.

Análises e Insights — Um bom *assessment* garante que a movimentação de preços ocorra nos *SKUs* mais saudáveis, garantindo que a perda do volume não seja suficiente para impactar a rentabilidade. Outro ponto importante é realizar uma análise macroeconômica e mercadológica para entender que os concorrentes estão indo para a mesma direção, minimizando a percepção de descolamento de preços e aumento demasiado.

Operacionalização — Essa é a parte braçal do processo, em que é necessário ajustar todos os preços em todas as tabelas e enviar as cartas aos clientes.



4) Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Acho que essa é uma afirmativa muito contundente!

Antes de explicar a minha opinião, é importante esclarecer que eu concordo que o cliente é o principal direcionador do negócio, tanto para nós quanto para a concorrência.

Agora, tentando entender o ponto de vista do Jeff Bezos, ele é fundador do maior *marketplace* do mundo (apesar de denominá-la como empresa de tecnologia), onde *awareness*, *equity* e *brand love* são altíssimos. Nessas circunstâncias, fica fácil entender essa opinião.

Mesmo assim, tenho minhas considerações, vide o exemplo da Blockbuster, empresa líder no segmento de entretenimento de Home Vídeo nos anos 90 e início dos anos 2000. Ela tinha tudo o que a Amazon tem hoje no seu mercado, e se sentia confortável em entregar o que seu fiel consumidor queria.

Já a Netflix foi criada em 1997 e atuava da mesma forma. Mas foi em 2007 que houve a virada! Eles começaram a fornecer filmes por streaming e produzir conteúdo exclusivo, sem limitações, ou seja, todo o seu conteúdo estava disponível de forma ilimitada a um preço equivalente a menos de 3 alugueis de filme na sua maior concorrente. A Blockbuster não estava preparada para essa inovação da concorrência, e nem mesmo os seus clientes sabiam que queriam essa conveniência. Três anos depois, a Blockbuster declarou falência, entrando com um pedido de recuperação judicial para lidar com cerca de 1 bilhão em dívidas.

O maior erro foi não ficar atento ao que a concorrência trazia de novidade, àquilo que nem o consumidor sabia que queria e estava disposto a pagar.

Um outro exemplo mais recente é o caso do ChatGPT, um *chat-bot* pré-treinado e gerador de conversas que trouxe uma agitação ao mercado de inteligência artificial, colocando a Google em alerta e fazendo correr atrás de um produto semelhante em um curto prazo de tempo, para minimizar maiores perdas.

Além de toda essa contextualização, trazendo para o nosso universo de preços, a estratégia de ancoragem é uma realidade em que é fundamental entender o valor percebido do nosso produto/serviço pelo consumidor e precificar de forma justa, mas garantindo uma distância inteligente do concorrente. Isso é um fator determinante para o entendimento do consumidor do que é caro ou barato, e assim ajuda a induzir à preferência pelo nosso produto ou serviço.

Como conclusão, ouvir que o cliente é sempre o principal foco, mas sem tirar os olhos da concorrência, sempre tentando ficar um passo à frente.

5) **O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos? (pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquetos do Pricing - Volume 1)**

Ambas as estratégias são importantes e complementares.

Na The Coca-Cola Company temos um processo global chamado *OBPPC* (*Ocasions, Brand, Package, Price and Channel*), e com base nisso montamos a nossa estratégia de preços. Mas, para isso, temos que definir algumas regras para traçar as estratégias dentro do pilar de preços. Chamamos essas regras de *ROE* (*Rules of Engagement*).

A estratégia de *ROE* para a categoria de refrigerantes em LATAM foi um dos últimos projetos antes de eu vir para os Estados Unidos.

O resultado consistia em quatro etapas:

- **Competitividade** — Somente os *SKUs* de frequência do portfólio (Pivot) *vs.* o principal competidor
- **Top Brands** — Somente os *SKUs* de frequência *vs.* os mesmos *SKUs* das principais marcas internas.

- **Big Bets** — Posicionamento de preços para todas as principais apostas estratégicas do portfólio de cada marca, como: Recrutamento, Acessibilidade, Frequência/Incidência
- **Fatores de Proteção** — São os corredores de preço de cada uma das embalagens entre si, minimizando a possibilidade de canibalização interna do próprio portfólio.

É claro que tudo isso foi definido para cada canal, respeitando as particularidades de cada um deles e garantindo a minimização da possibilidade de um *cross-channel* (quando os canais de bares e restaurantes deixam de comprar conosco e passam a comprar em um atacado por estar mais barato).

É importante ressaltar que a definição de preço deve ser granular, tentando encontrar o *willigness-to-pay* ideal para maximizar a receita. Porém, como essa é uma visão estratégica para todos os mercados de LATAM, ainda tivemos uma etapa de segmentação para entender a maturidade de cada marca em cada mercado, e a definição não foi feita em nível de preço, mas sim a diferença indexada dos preços *vs.* a média de cada mercado.

Então, conforme relatado acima, é possível e fundamental trabalhar com as visões de competitividade e arquitetura interna de preços de forma complementar.

6) Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) (pergunta elaborada pela Quantiz)

Para o B2B, onde existem cada vez mais profissionais de compras altamente capacitados em técnicas de negociação, a transparência sobre política de preços e descontos se torna o aspecto de maior relevância.

Em seguida, levantar quais contrapartidas têm uma maior relevância para negociação comercial, trazendo assim uma possibilidade de níveis de descontos inteligentes, que atraiam o cliente, mas ainda assim garantam a rentabilidade esperada.

Outra parte fundamental para uma implementação eficaz é o engajamento da estrutura comercial, evitando que seja uma área detratora ao processo.

Esse engajamento deve ser feito de pelo menos duas formas:

- Treinamentos constantes, nos quais devem ser apresentados cenários positivos e negativos e soluções alternativas para uma negociação eficaz e rentável.

- Ajustes na metodologia de bonificação/premiação de vendas para que o preço não seja um possível problema para o atingimento do seu objetivo.

7) Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

A precificação deveria ser realizada no nível mais granular possível, e assim extrair o máximo de receita possível. Mas essa realidade, na maioria das vezes, não é factível.

Antes de determinar qual o menor nível de segmentação, é importante determinar quais critérios são relevantes para classificar os clientes em um mesmo segmento.

Exemplo: Pensem em um cliente que compra regularmente, em um volume relevante e tem nitidamente um amor à marca, e outro cliente com uma recorrência ocasional, sem apego algum à marca; obviamente ambos são importantes, mas é claro que a fidelização deveria trazer benefícios aos clientes, como descontos, e, com isso, atrair os clientes ocasionais a terem o mesmo comportamento.

Essa segmentação deve estar alinhada com as alavancas estratégicas da empresa e com o perfil de cada cliente.

Entrando agora no tema de quão complexa e profunda deve ser a segmentação, é importante fazer algumas perguntas relevantes:

- Qual o nível de segmentação no nicho em que você atua? — Olhar para os competidores e como eles atuam no mercado é um bom parâmetro para entender onde, minimamente, você deveria chegar.
- Sua marca é líder de mercado ou *mainstream*? — Caso sua marca esteja nesse seletor grupo, é certo que ela possui consumidores mais fiéis, permitindo assim ousar um pouco mais na subclassificação dos seus clientes.
- Qual o nível de operacionalização que seu time é capaz de gerenciar? — Não adianta se enquadrar nos critérios anteriores caso sua equipe não seja capaz de trabalhar com a complexidade desejada. Quanto mais segmentos você tiver, maior o trabalho para análise e manutenção.

Então, para essa questão, é necessário que haja uma aceitação dos clientes e um dimensionamento na operacionalização. Caso contrário, existe uma grande possibilidade de deixar dinheiro na mesa e gerar insatisfação no cliente.

- 8) Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de *Pricing e Revenue Management* está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)**

Essa é uma situação que requer muita atenção!

Esse é um canal relativamente novo e que trabalha em paralelo e sobreposto a outros canais, por exemplo: quando fazemos um pedido no IFood ou Uber Eats, é o mesmo restaurante que nos atende, seja ele físico ou eletrônico. Porém, como esse é um canal de conveniência, vendem acima do preço convencional. Ou seja, vendemos pelo mesmo preço ao *retail*, mas no canal de e-commerce, o *markup* dele é ainda maior — estamos deixando dinheiro nessa negociação.

Para contornar essa situação, a Coca criou o seu próprio app para concorrer com o IFood, chamado Wabi, garantindo preços equivalentes ao *On-Premise* e garantindo que não estamos deixando esse dinheiro na mesa”.

Além disso, criamos um outro e-commerce chamado “Coca-Cola na sua Casa” com o intuito de vender com foco nas missões de compra de estocagem e reposição. Para isso, fizemos parcerias com os principais parceiros do *Off-Premise* (Hiper e Supermercados), utilizando seus estoques e atendendo o cliente sem cobrança de frete, permitindo preços promocionais através de assinaturas, ou seja, abastecimento periódico.

Para os canais de que não temos controle, ainda estamos trabalhando em alguma forma de capturar essa informação para ter um maior controle e poder na negociação com o *trade*.

- 9) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (pergunta elaborada pela Quantiz)**

Antes de falar em precificação dinâmica é necessário entender como e quando podemos utilizar uma precificação dinâmica.

Para que exista uma precificação dinâmica é necessário entender que o produto/serviço deve ter algumas características específicas para que funcione.

Esse tipo de modalidade deve ser aplicado para produtos considerados como conveniência, onde sua elasticidade seja pouco elástica ou inelástica. Outro ponto importante é o canal de vendas, ou seja, não basta que o produto seja classificado como “conveniência”, mas o canal de vendas também deve ter essa classificação.

Além disso, é necessário entender a diferença entre preços dinâmicos e inteligência promocional. O objetivo da precificação dinâmica é monitorar períodos de alta demanda nos quais sugere um aumento de preço momentâneo para capturar uma receita adicional.

Já a Inteligência promocional é o oposto! Tentamos escoar produtos com elasticidades ruins, diminuindo preços para aumentar a atratividade do cliente, aumentar o volume das vendas, mas garantindo um ROI adicional no processo.

O tema de preços dinâmicos tem premissas semelhantes ao de segmentação. Nem todos os mercados aceitam esse tipo de modalidade, mesmo tendo esse perfil de “Conveniência” relatado acima.

É importante avaliar se outros competidores já tentaram introduzir essa metodologia ou não. E se já tentaram, quais resultados tiveram.

Outro ponto importante é o posicionamento da sua marca no mercado, entendendo que deve ter um *Equity* mínimo perante os demais competidores, tendo uma lealdade mínima dos clientes e acreditando que esses competidores vão seguir a mesma estratégia, evitando que o mercado enxergue como uma medida abusiva de gerenciamento de preços.

Por fim, e não menos importante, é ter um processo e recursos bem dimensionados, gerando análises rápidas e inteligentes, sugerindo preços realmente factíveis com a demanda atual, que caibam dentro do bolso do mercado consumidor.

Então, essa modalidade é muito bem-vinda, mas deve ser devidamente avaliada internamente e testada antes de ser implementada com uma estratégia oficial.

10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras

variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Para o mercado B2B, as elasticidades têm um papel importante, mas não tão fundamental quanto o B2C.

A utilização das elasticidades, tanto própria, quanto cruzada nos permite ter mais certeza dos possíveis impactos de cada movimento. Mas assim como o tema de micro segmentação, a utilização granular depende da maturidade processual do *Pricing/RGM* da sua empresa, além de ferramentas que auxiliem no cálculo, atualização e utilização dessas elasticidades.

No caso da Coca-Cola, as áreas de *RGM* são muito maduras e trabalhamos constantemente para melhorar os *capabilities* de otimização de preço e portfólio.

Hoje já temos ferramentas que nos auxiliam a enxergar esses *Blind spots* de receita, além de utilizar outras variáveis macroeconômicas, como: Taxa de desemprego, PIB, *Trend* de inflação, Intenção de consumo das famílias e outros, e como elas afetam o volume conforme a variação do preço.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de *Pricing*? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? (pergunta enviada por Vitor Serra, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Uma área de *Pricing/RGM* sem um bom *capability* é igual àquele robô que varre a casa, pode fazer um ótimo trabalho, mas não vai conseguir extrair o que deseja de alguns cantos e ambientes.

E quando falo do termo *capability*, estou falando de bons processos e ferramentas desenvolvidas para auxiliar nesses processos.

Para as áreas de *Pricing/RGM*, é fundamental a utilização de ferramentas que utilizem *Machine Learning* para ajudar a prever os melhores movimentos, minimizando perdas e maximizando receita.

Mas ainda acho essencial o papel do profissional nessa área, pois é ele quem deve montar e conduzir os processos e as estratégias de preço e portfólio. Em contrapartida, ficar alheio ao mundo de *Analytics* pode fazer com que esse profissional sucumba com o tempo.

No meu caso, a movimentação natural ao vir para os Estado Unidos foi migrar para a área de *Marketing Analytics*, abrindo ainda mais o meu horizonte da extensão de onde a Inteligência Artificial pode apoiar o negócio e apoiar com outros insumos as áreas de *Pricing* e *RGM*.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de *Pricing / Revenue Management* de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção? (*pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Quando cheguei na The Coca-Cola Company, encontrei um cenário muito maduro de RGM. Fiquei imediatamente empolgado com as possibilidades de aprendizado, com profissionais extremamente inteligentes e capazes, além de um histórico incrível em como gerar receita incremental.

Porém, após alguns meses colocando a mão na massa, percebi que mesmo com toda a maturidade da área, ainda faltavam ferramentas que apoiassem mais o meu dia a dia e o negócio para identificar oportunidades.

Então, meu primeiro projeto grande dentro da Coca foi desenvolver esse *capability*, e assim comecei a prospectar alguns fornecedores de *PO&M (Pricing and Optimization Management)*. O problema é que todos eles eram caríssimos, mesmo para uma empresa do porte da Coca-Cola. Para ajustar aos nossos processos, todos demandariam customizações, que aumentariam ainda mais esses custos, além de proverem uma solução fechada e não transparente dos conceitos utilizados por trás dos resultados (*Black box*), proporcionariam uma dependência total, uma vez que ao término do contrato sem renovação, levariam todo o trabalho existente na área.

Assim, decidimos focar em uma solução customizada, baseada nos processos existentes, e com autonomia total dos ajustes necessários para nos mantermos alinhados com as necessidades de mercado.

Ao longo desse processo, descobrimos uma iniciativa do time global de RGM no mesmo sentido, assim conseguimos unir forças em prol desse ambiente automatizado.

13) Quais são os principais processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de *RM/Pricing* garante a Governança de Preços na sua Empresa? (*pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

É importante diferenciar uma área de *Pricing* de uma área de *Revenue Management*.

Quando falamos de *Pricing*, estamos focando no tópico de preço propriamente dito, onde a área tem uma responsabilidade analítica e operacional por esses movimentos. Enquanto a área de *Revenue Management* vai um pouco além disso, procurando formas de maximização da rentabilização através de preço e portfólio, além da busca de novos *revenue streams*.

Para mim, os principais processos são:

Criação e Revisão da Arquitetura de Preços — Consiste em diagramar a estrutura de preços do portfólio das diferentes marcas de forma concisa, determinando os papéis de cada *SKU* e a precificação entre eles, e entre canais.

E nesse processo deve ser construída a estratégia de precificação, juntamente com os times de marketing, levando em consideração as margens dos produtos, valor percebido, o *life cycle* de cada produto, a competitividade e outras variáveis.

Revisão/Aumento de Preços — O desenho eficiente desse processo garantirá uma percepção mais suave do cliente de algo que não é muito bem-vindo.

Desde a forma da construção do *target* de aumento, passando pelos meios e formatos de comunicação ao cliente, até as análises de mercado para definir em quais *SKUs* serão dados os aumentos (respeitando a arquitetura de preços).

Criação e revisão da política de precificação — Nesse processo é que desenvolvemos como funcionará o fluxo de precificação até o cliente.

Nesse processo é possível definir quais dimensões podem alavancar vendas do tipo: quanto mais volume vender, mais desconto tem; condições de pagamento, combos/*packs*.

Outro ponto importante são as alçadas de desconto que estão nas mãos da área de vendas. Esse é um tópico muito sensível, pois não queremos que a área de vendas venda sempre no preço com maior desconto. Por isso é necessário trabalhar com a liderança comercial e de RH para garantir incentivos aos vendedores que trabalhem de forma estruturada nesse ponto.

Treinamento e Comunicação — Esse é o processo que mantém conectada a área de *Pricing* às áreas de marketing e comercial, garantindo o alinhamento constante dos ajustes de preços e seus motivos, mudanças na política de preços, apresentação dos indicadores de execução, possíveis ameaças de mercado e outros.

Criação/Revisão do portfólio prioritário — Para uma área de *Revenue Management*, a definição do portfólio prioritário permite que a empresa melhore o desempenho do seu preço médio sem necessariamente aumentar preços, trazendo assim uma melhoria na receita.

14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de *Pricing* com as outras áreas da empresa? (*pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Mais uma vez, devemos quebrar essa pergunta para área de *Pricing* e para a área de *Revenue Management*.

Para a área de *Pricing* os principais indicadores devem estar relacionados às diferentes categorias das políticas de preço, medindo a performance daquilo que foi executado dentro e fora dessa política, atrelado à correlação dos resultados de receita e margem.

Em relação a *Revenue Management*, na Coca utilizamos os seguintes indicadores:

Receita > Transação > Volume — Onde o foco é que o aumento de receita seja maior que transações (unidades), e transações crescendo mais do que volume.

Target vs. Efeito Preço — Garantir que o percentual de ajuste de preço foi atingido.

Efeito Mix YTD vs. Ano Anterior YTD — Garantir que o portfólio prioritário está sendo executado

Big Bets (Grandes apostas estratégicas) — Dentro da Coca a área de *RGM* também tem um time dedicado à rentabilização das grandes apostas estratégicas.

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing* / *Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (*pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Levando em conta que o meu papel é começar essa área do zero, essas seriam as etapas de investimento:

- I. **Dimensionamento e planejamento** — Essa é uma fase para entender a quantidade de *SKUs* que serão trabalhadas pela área e em quais canais de venda. Com essas informações é possível entender a complexidade do negócio e dimensionar a quantidade de recursos humanos necessários e com que senioridade.

- II. **Recrutamento e seleção** — Para o sucesso de qualquer empresa ou área, são necessários ótimos profissionais. O investimento em contratar e desenvolver esses profissionais é essencial.
- III. **Mapeamento do processo e fluxo de informação** — O investimento em bons processos garante agilidade e eficiência, além de poucos ruídos pela área de vendas e, principalmente, pelo cliente.
- IV. **Definição e mapeamento de indicadores** — Para garantir que a área está sendo eficiente e eficaz em seus processos, é fundamental a criação de indicadores, além de definir em como e quando devem ser monitorados.
- V. **Compra/Desenvolvimento de Ferramentas** — Ferramentas são fundamentais para trazer agilidade e eficiência aos processos.

16) **Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de Pricing em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a equipe de Pricing? (pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1)**

Pergunta interessante, pois passei por isso e não fui bem-sucedido. Hoje, com o conhecimento que tenho, fica mais claro em quais quesitos errei e o que faria melhor para implementar corretamente essa área.

Eu dividiria minha abordagem em três partes: Avaliação, Quantificação e Engajamento.

Avaliação:

- Conversas e *workshops* com as áreas de marketing, vendas, finanças e logística para entendimento dos processos, como as áreas se relacionam e como os preços são construídos.
- Avaliação dos principais pontos de melhorias em cada um dos processos.
- Entendimento da origem atual da receita em cada uma das diferentes divisões/segmentos.
- Entendimento da segmentação atual dos clientes, e se os critérios utilizados se encaixam com uma visão de *pricing* e *revenue management*.

- Entendimento dos critérios de desconto em cada cliente.
- Avaliação do formato de premiação/bônus da área de venda, para entender se existe algum conflito de interesse em relação a preço, com foco em maximização do volume.

Quantificação:

- Priorizar e mensurar tempo e esforço para ajustar os principais pontos em cada um dos processos.
- Entender o comportamento de venda de cada um dos produtos da empresa (Elasticidades).
- Definir quais produtos e serviços devem ser priorizados e trabalhados na primeira fase de implementação.
- Mensurar o tempo para implementação/ajuste da segmentação, incluindo critérios de gerenciamento de receita.
- Analisar e ajustar os preços de tabela dos itens priorizados.
- Mensurar os possíveis ganhos de receita, contando com os novos preços e possíveis descontos.

Engajamento:

- Montar a estratégia de preços juntamente com as áreas de marketing e vendas, levando em consideração os *inputs* da área financeira.
- Engajar os principais influenciadores de cada equipe, para que, com a ajuda deles, possa haver escalonamento.
- Montar uma estratégia com o RH e a diretoria comercial, um formato justo de premiação, onde sejam beneficiados por executar o processo conforme a nova política.
- Preparar um material de engajamento para a alta liderança, indicando as principais diferenças e os principais ganhos ao final da implementação inicial.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Apesar da Economia Comportamental ser conceitualmente recente, ela já era praticada pelos times de marketing, onde tinham o relevante papel de tentar traduzir toda a irracionalidade do nosso cérebro, gerando demandas e necessidades, que antes não existiam, se conectando diretamente ao nosso coração, produzindo as mais diversas emoções. Nesse contexto, a Economia Comportamental vem a complementar esse fluxo no indivíduo para tomadas de decisão de forma econômica.

Um bom exemplo desses fatores em *pricing* são o que chamamos de *Magic Price Point* (Pontos de Preços mágicos), em que posicionamos o produto, por exemplo, a R\$ 9,99, e esse um centavo a menos afeta psicologicamente o consumidor, tornando o produto mais atrativo do que outros vendidos a R\$ 10,00, mesmo que o consumidor não tenha a mesma percepção de valor.

Hoje, na minha atual posição em *Marketing Analytics*, fica claro como esses comportamentos são decisivos para a escolha do consumidor, e para cada uma das marcas que temos nos diferentes países, estudamos quais são esses gatilhos que são os fatores determinantes da escolha e quais precisamos trabalhar para melhor converter os resultados.

Dentro de *Pricing* e *RGM* temos algumas pesquisas específicas para o nosso nicho, como por exemplo a pesquisa *Conjoint*, onde os consumidores avaliam diferentes atributos do produto. Com isso, é possível compreender, de forma estatística, quais desses atributos mais influenciam positivamente e negativamente na tomada de decisão do consumidor.

Com essas decisões, associadas ao *Machine Learning*, é possível gerar árvores de decisão com uma acurácia relevante, e assim nos ajudar a entender o nosso posicionamento de preço e compreender qual a distância saudável da concorrência para tentar garantir a escolha pelo consumidor.

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de *Pricing*? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Esse é um tema muito importante não só para o desenvolvimento individual, mas também para a aceleração, o crescimento e a profissionalização do mercado de *Pricing* e *RGM*.

Para quem está ingressando nessa área, acredito que, como ponto de partida, por ser mais acessível, indicaria leituras. Isso ajuda a criar um embasamento histórico e uma visão teórica do que que trabalhamos. (Livros: *The Theory and Practice of Revenue Management* – Kalyan T. Talluri, Garrett J. van Ryzin; *Revenue Management and Pricing Analytics* – Guillermo Gallego, Huseyin Topaloglu · 2019)

Já estando conectado a esse mundo, outra maneira acessível de obter conhecimento, porém com aprendizados mais específicos, consiste em palestras, *webinars* e conferências, online ou presenciais. Geralmente os palestrantes trazem situações em que empregaram soluções inovadoras nessa área (o LinkedIn é um ótimo canal se atualizar de possíveis *webinars* desse segmento).

Uma vez estando no meio, criar um *networking* de profissionais nesse segmento, começando pela sua área e depois expandindo para outras organizações. Essa troca de experiências acelera o desenvolvimento pessoal, pulando obstáculos vividos por outras pessoas. E dentro desse *networking*, a partir de determinado nível de engajamento, também é possível tentar uma mentoria com um profissional mais experiente, permitindo uma capacitação individualizada, e, por vezes, abrindo espaço para novas oportunidades profissionais (faça conexões com outros profissionais de *Pricing* e *RM* também através do LinkedIn. Inicie uma conversa e faça interações sobre possíveis oportunidades).

Treinamentos são formas de se aprofundar em teorias e conceitos aplicados na nossa área. Apesar dos melhores não serem de graça e, muitas vezes, não serem acessíveis, são a melhor forma de adquirir conhecimento, equilibrando prática e teoria. (Cornell, Wharton – University of Pennsylvania e *PPS – Pricing Professional Society*)

Além de tudo isso, eu gosto de trabalhar com boas consultorias, que além de trazerem agilidade e conhecimento para projetos nos permitem fazer um *benchmarking* das melhores práticas do nosso segmento na atualidade (Quantiz Pricing Solutions).

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing/RM*, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Comecei minha carreira em TI, mas sempre com uma inquietude em saber como poderia influir diretamente sobre o negócio cada vez mais.

Depois que fui para a área de negócios, fiquei mais próximo do cliente, mas ainda com a responsabilidade de apoio e orientação sobre o direcionamento, mas foi com *Pricing* e *RGM* que pude realmente impactar o resultado da empresa.

Mas os momentos mais marcantes para mim não foram momentos diretamente positivos!

O meu primeiro contato com *Pricing*, sendo o responsável pela implementação e liderança da área, acabou sendo meio frustrante. Existiam lideranças dentro da organização que patrocinavam a ideia, mas não o Presidente da Empresa.

O seu histórico como profissional era extenso, porém veio originariamente de um segmento em que não precisava de grandes manobras para obter margens altas. Outro ponto bastante relevante é que ele veio da área comercial, subindo até o posto de presidente. Com esse *background*, ele achou que tirar a responsabilidade da precificação da área comercial engessaria as negociações com cliente, afetando diretamente o resultado.

Pela primeira vez na minha vida profissional eu estava com a possibilidade de impactar positivamente os negócios, mas a minha falta de experiência me impossibilitou de me cercar dos principais argumentos para poder engajar o principal decisor.

E era um fato, como eu poderia seguir uma implementação desse porte sem ter todas as respostas sobre as mudanças, e como isso impactaria positivamente as demais áreas?

Isso me deixou inquieto! Eu, que já havia me apaixonado pelo tema, precisava correr atrás de conhecimento para que isso não acontecesse mais.

Hoje, com mais quilômetros percorridos e vivência, ficou claro que não era somente o pouco conhecimento no assunto que não me permitiu avançar. Entendi que a comunicação deve ser diferente a ponto de engajar o maior número de *stakeholders* possível, mas saber lidar com detratores não pode ser considerado o fim da linha.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa?
(*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Para finalizar, minha recomendação é um pouco de tudo de que falamos aqui de forma sumariada, dando atenção aos principais tópicos para manutenção e evolução desse tema.

Focar no cliente — Manter-se atualizado quanto ao que o cliente nos diz de forma direta ou indireta, entendendo suas necessidades, preferências e comportamentos. Com isso, se faz

necessário ter uma estratégia mais dinâmica, visando melhorar a experiência do consumidor, e assim o fidelizando.

Monitorar os competidores — Não basta ter uma boa estratégia, alinhada às necessidades dos clientes; é fundamental estar um passo à frente dos competidores, entendendo sua estratégia, identificando oportunidades através das suas fraquezas e vulnerabilidades, e tentando antever possíveis movimentações.

Acompanhamento constante do cenário político e econômico — É claro que os consumidores são o nosso principal pilar de direcionamento, mas estar atento e até antever situações que afetem o bolso do consumidor é fundamental. Isso não evitará navegar em águas turbulentas, mas proporcionará preparo para enfrentar cenários desafiadores.

Alinhamento processual e financeiro — Não é porque o cliente quer comprar o produto em um determinado preço que podemos vendê-lo por isso. O alinhamento entre as áreas que participam da cadeia de receita da companhia (produção, operações, finanças e marketing), o entendimento financeiro e os custos são as premissas base para a saudabilidade da execução da estratégia.

Arquitetura/Estratégia de Preço — Depois de um entendimento “Top-Down” (onde compreendemos as necessidades dos consumidores, do *edge* em que estamos atuando, e como percebem a nossa marca) e “Bottom-Up” (onde conhecemos a cadeia financeira e os custos, e o papel estratégico de cada *SKU* dentro da marca), é hora de definir as diferentes estratégias de posicionamento de preços *vs.* competidores, canais e segmentos. Além disso, é necessário revisitar os critérios de definição da segmentação de clientes para contemplar a visão de *Pricing/RGM*.

Definição do Portfólio prioritário — Não é somente através de movimentação de preço no produto que melhoramos a receita total. Vender os produtos mais rentáveis nos lugares corretos e para os clientes corretos também ajuda a trazer essa receita incremental.

Investir em ferramentas e processos — Ferramentas são necessárias para dar escalabilidade ao negócio, ajudando a gerenciar os processos e embasar decisões, canalizando os recursos humanos para tópicos mais estratégicos. Nesse quesito, existem N ferramentas no mercado e com diferentes propósitos dentro da nossa área, indo desde banco de dados para guardar as tabelas de preço, passando por ferramentas de *Machine Learning* para otimizar e predizer movimentos com intuito de trazer a receita incremental, até ferramentas que englobam tudo isso (*PO&M* ou ferramentas desenvolvidas/customizadas conforme o seu processo). Minha recomendação para decidir o que adquirir é levar em consideração o grau de maturidade processual em que sua companhia está,

aonde querem chegar e em quanto tempo. Isso tudo para que não comprem uma “Ferrari” para andar em ruas ainda muito esburacadas.

Medir e avaliar — Ter *KPIs* de qualidade que indiquem a eficácia das suas estratégias é a chave para o sucesso nessa área, além de permitir uma reavaliação constante daquilo que não está funcionando corretamente, para que possam ajustar o processo o quanto antes, assim evitando que deixemos mais dinheiro na mesa (PDCA).

Comunicação e engajamento — A comunicação tem uma importância enorme em qualquer área e projeto, mas aqui pode ser o fator determinante para o sucesso da estratégia, partindo do cliente, que deve ser bem-informado sobre ajustes de preços, com datas e motivos, até os *stakeholders* internos e tomadores de decisão, que devem ser engajados nos insights e justificativas que encontramos para que a execução seja bem-sucedida.

HUMBERTO SCARPIN

Gerente Sênior, CERC, 10 anos de experiência

Entrevistado por Marcelo Krybus

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de *Pricing e Revenue Management*? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Sou formado em Engenharia Ambiental e iniciei minha carreira na área de Sustentabilidade do banco Itaú. Havia grande interação com outras áreas, pois a sustentabilidade é um assunto em alta e muito se discutia sobre ter produtos financeiros com viés ambiental e social.

Em meio a isso, acabei cuidando de alguns Ativos (Linhas de Crédito) com viés de sustentabilidade, quando então comecei a me aprofundar no conhecimento de produtos e desenvolver meu lado analítico.

Algum tempo depois, uma das áreas a que eu atendia como Sustentabilidade me convidou para uma posição em *Pricing*.

O intuito era conhecer um pouco deste mundo de *pricing* e retornar com o conhecimento para área de sustentabilidade, mas eu estava enganado. Minha vivência em *pricing* já dura mais de dez anos e realmente é um mundo pelo qual eu me apaixonei e que não pretendo deixar tão cedo.

Passei por *pricing* de Produtos de Câmbio, Meios de Pagamento e Infraestrutura de Mercado Financeiro. Em cada lugar que passei, o *pricing* se mostrou um mundo completamente diferente, por mais que se apliquem técnicas semelhantes, existem particularidades em cada situação que tornam a experiência ímpar. E esse é um dos grandes motivos que me encantam no mundo de *pricing*.

2) Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing e Revenue*

Management no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Ao longo dos anos, a área de *Pricing* tem evoluído de forma bastante significativa, deixando de ser uma área coadjuvante (algumas vezes era uma atividade secundária dentro de outras áreas como produtos e/ou finanças) para se tornar uma área estratégica dentro das companhias.

Em um passado não muito distante, essas áreas estabeleciam seus preços apenas com base em custos. Com o tempo houve a percepção de que havia diversas variáveis que também precisavam ser consideradas dentro dos modelos de precificação, como aspectos comportamentais, regionais, sazonais, valor percebido etc.

Com o avanço e o amadurecimento da área de *Pricing*, houve uma mudança significativa nas demandas dos profissionais que atuam nesse campo. Anteriormente, o conhecimento financeiro era considerado suficiente, porém, atualmente, são necessários conhecimentos mais amplos, como modelagem estatística, compreensão do mercado e dos produtos. É importante ressaltar que esses novos conhecimentos não substituem o conhecimento anterior, mas somam-se a ele, enriquecendo a atuação dos profissionais de *Pricing*.

Além disso, o crescente nível de competitividade e digitalização do mundo está exigindo dos profissionais de *Pricing* a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. É notório observar uma maior aproximação entre as áreas de *Pricing* e *Data Science*, uma vez que a aplicação de modelagens estatísticas avançadas, modelos de *machine learning* e outras técnicas estão se tornando cada vez mais comuns para a personalização de preços. Essa evolução reflete a necessidade de adaptação dos profissionais de *Pricing* às demandas do mercado atual.

3) Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (pergunta elaborada pela Quantiz)

A pandemia realmente trouxe alguns cenários nunca experimentados e exigiu uma maior atenção à agilidade nas revisões de políticas de preço.

Durante esse período eu estava em uma adquirente e tivemos dois momentos:

O primeiro foi um pouco na contramão do mercado, pois entramos em uma fase de redução de preços, devido aos ajustes da Selic (naquele período chegou-se a praticar 2% a.a.), mas mesmo

com a redução de preços, conseguimos praticar margens maiores que a média histórica. Movimento esse indo na contramão de outros setores.

O segundo momento foi quando o Banco Central começou a subir a taxa de juros devido à pressão da inflação, chegando ao patamar de 13,75% a.a. Os ajustes de preços tinham periodicidade de 45 dias, acompanhando as reuniões do COPOM, e, dessa vez, pressionando cada vez mais nossa margem.

Para garantir uma implementação de sucesso, tínhamos um acompanhamento mais próximo dos movimentos de mercado, estudando as projeções divulgadas pelo relatório Focus e análises detalhadas do comportamento de consumidores e concorrentes.

Acompanhamos diariamente o comportamento de vendas e realizamos testes A/B em diferentes níveis de preço e grupos de clientes para verificar se níveis de *churn* e conversão de novos clientes eram impactados pelos frequentes ajustes.

Os resultados foram bastante satisfatórios, visto que conseguimos manter a margem, conversão e *churn* em patamares bastante próximos aos de antes da pandemia.

Podemos acrescentar que a transparência na comunicação de cada movimento de preço, com áreas internas e clientes, e os frequentes acompanhamentos de resultados, foram etapas fundamentais para o sucesso dessas ações.

4) Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Jeff Bezos não está errado, pois acredito que o foco principal de todas as empresas sempre deve ser o cliente.

Sem compreender as necessidades, desejos, comportamentos, qual o valor percebido por seus produtos e/ou serviços, além de qual a visão de futuro, não há como uma empresa ser perene.

No entanto, não dá para sermos binários em relação a este assunto. Monitorar seus concorrentes vai muito além de apenas monitorar preços. Envolve compreender seus posicionamentos

estratégicos, identificar concorrentes diretos e indiretos, conhecer os produtos substitutos disponíveis no mercado e ter uma visão ampla sobre quais mudanças podem impactar o comportamento de seus clientes.

Esses aspectos desempenham um papel fundamental na definição da estratégia de precificação e posicionamento da empresa. É necessário ter uma compreensão abrangente do cenário competitivo, incluindo as tendências do mercado, as preferências dos clientes e as estratégias adotadas pelos concorrentes. Isso permitirá que a empresa tome melhores decisões e estratégias em relação aos preços e se destaque no mercado.

5) O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos? (pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Acredito que a estrutura e relatividade entre canais e produtos possui maior importância para guiar as estratégias de precificação.

Fazendo um gancho com a pergunta anterior e a afirmação de Jeff Bezos: “é mais importante conhecer o seu cliente do que monitorar seu concorrente”, as áreas de produtos, canais e *Pricing* são peças-chave no desenho e posicionamento estratégico da empresa, levando em consideração fatores como qualidade, inovação, atendimento ao cliente, diferenciais competitivos etc.

Mas, da mesma forma, também como respondido anteriormente, o posicionamento concorrencial é uma variável importante a ser considerada no modelo, e a meu ver é complementar à estratégia.

Percebo como normal, e até mesmo saudável, uma parte desses conflitos, mas alguns deles se dão por ainda não haver uma cultura de *Pricing* enraizada.

Por isso, vejo que a área de *Pricing* possui um papel fundamental de manter essa cultura viva na empresa (ou até mesmo disseminá-la quando ela ainda não existe).

É crucial que cada movimento e estratégia de precificação seja claro, de modo que todos possam desempenhar seus papéis dentro do planejado. No entanto, isso não significa que diferenças de preços entre canais, regiões, segmentos e/ou posicionamentos de preços acima ou abaixo da

concorrência não devam ser revistos. Mas o motivo por trás de cada decisão deve ser transparente e compreendido por todos, evitando dúvidas e incertezas.

É importante estar aberto para discutir essas questões sempre que for necessário, e, para isso, testes e acompanhamentos constantes são peças fundamentais. Essas práticas ajudam a identificar o momento ideal para tomar decisões, baseando-se em dados e resultados concretos.

6) Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) (pergunta elaborada pela Quantiz)

Acredito que todas as etapas de implementação de uma política de preços devem ser olhadas com bastante atenção, pois cada etapa é sensível o suficiente para gerar problemas internos ou externos ao longo do processo. Por exemplo:

Se não houver transparência, as alterações podem gerar ruídos com clientes ou até mesmo questionamentos do Banco Central (locais por onde passei).

Se não houver contrapartida, as políticas irão ser questionadas internamente sobre o real resultado. Enfim, cada etapa faz parte de um mecanismo complexo que precisa ser olhado com bastante atenção.

Porém, existe um deles que acredito ser o mais importante, que é a frequência de revisão.

Até hoje, em nenhuma das áreas de *Pricing* em que atuei chegamos a uma “fórmula mágica” que nos diz o período correto em que essas revisões devem ocorrer. Por isso sempre tínhamos a disciplina de realizar testes frequentes com nossas políticas de preço.

Essa disciplina nos ajudava a responder se era o momento de realizarmos os devidos ajustes, seja nas contrapartidas, nas alçadas, nos preços etc., dando-nos um maior conforto sobre o funcionamento e a rentabilidade das políticas atuais.

Isto é, se a decisão fosse não mudar, sabíamos os verdadeiros motivos que nos levavam a escolher pela permanência das políticas atuais. Da mesma forma, ao optarmos por fazer mudanças, tínhamos total clareza sobre os motivos pelos quais estávamos implementando essas alterações e os resultados que esperávamos alcançar.

Assim, penso que a disciplina e a aplicação de um método de revisão seja o ponto mais importante a ser observado por uma área de *Pricing*.

7) Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Penso que as políticas de preço têm que ser granulares o suficiente para capturar variáveis que consigam otimizar sua margem. Costumo dizer que a área de *Pricing* nunca possui a política de preço ideal e sim a melhor política identificada até aquele momento.

Em uma das empresas em que trabalhei, havia uma política de preço que já contemplava inúmeras aberturas, e a maioria das pessoas já estava convencida de que uma maior granularidade traria maior complexidade para um baixo retorno. Porém, depois de alguns estudos, identificamos uma variável que discriminava para os desdobramentos já existentes. Essa variável foi responsável por aumentar a receita em aproximadamente 20%.

Porém, o nível de maturidade da empresa e da própria área de *Pricing* também irão influenciar muito nesta granularidade, pois quanto mais granular, mais complexo se tornam os acompanhamentos, testes e atualizações de políticas, a interação com o time comercial e os demais times impactados.

Em outra empresa, o time comercial precisava de mobilidade e agilidade para ter acesso à política de preços. Neste caso, tivemos que trabalhar primeiro em soluções que atendessem a esses requisitos para depois granularizar a política de preços. Apenas após esse trabalho é que conseguimos implementar variações por ramo de atividade, tamanho do cliente, cidade, tipo de cliente etc.

8) Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de *Pricing* e *Revenue Management* está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Nas empresas pelas quais passei o e-commerce ainda possui baixo impacto. No mercado de meios de pagamento, por exemplo, esse canal era destinado apenas a clientes da base do varejo. São clientes que priorizam o preço, pois estão dispostos a renunciar a alguns atributos ou benefícios em prol de um preço mais baixo.

Porém, mesmo não tendo grande representatividade, é possível sentir alguns impactos dessa facilidade de acesso à informação. Como explicar para um cliente *Prime* que o preço dele é maior que o apresentado na internet, pois aquele produto é para outro perfil de cliente?

Mas, assim como há dificuldades, também existem oportunidades, e parte da estratégia era alcançar regiões em que não havia atuação do time comercial, alcançando assim novos clientes em novas regiões.

9) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (pergunta elaborada pela Quantiz)

A precificação dinâmica tem sido amplamente debatida e adotada como uma estratégia para otimizar os resultados. No entanto, é importante destacar que sua implementação em mercados com menor variação de demanda pode apresentar desafios significativos.

Durante minha experiência na área de câmbio, utilizamos a precificação dinâmica em momentos de maior volatilidade do mercado, buscando obter melhores resultados nesses períodos. Embora tenhamos alcançado resultados financeiros favoráveis, é importante reconhecer que também surgiram reclamações em algumas ocasiões.

V. Kumar abordou alguns pontos cruciais em relação ao uso do preço dinâmico, com os quais concordo plenamente. Ele ressalta a importância de adotar essa estratégia com moderação e transparência, uma vez que sua implementação inadequada pode gerar desconfiança e prejudicar a imagem da empresa.

É fundamental considerar a sensibilidade do mercado e dos clientes diante dessa estratégia. A precificação dinâmica deve ser realizada com cuidado, levando em conta os possíveis impactos nas percepções dos clientes e na confiança depositada na empresa. É necessário encontrar um equilíbrio entre maximizar os resultados financeiros e manter uma relação de confiança sólida com os consumidores

10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de

elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

A elasticidade própria desempenha um papel fundamental na compreensão dos impactos e realização de ajustes em uma política de preços, tornando-se o ponto de partida para buscar a máxima rentabilidade. Nas áreas em que atuei, tínhamos a disciplina de testar a sensibilidade de nossa demanda com as mudanças de preço, através de testes e grupos-controle.

Também costumávamos testar a elasticidade de renda para entender como a variação na renda dos consumidores poderia afetar o nosso preço. No caso da área de câmbio, as pessoas estão propensas a viajar mais para o exterior quando há uma melhora na renda. E no caso de meios de pagamento, os clientes de nossos clientes reduzem o consumo em determinados ramos de atividade quando sua renda é impactada. Desta forma, nosso cliente também ficava mais sensível ao preço.

Além disso, também medimos a elasticidade cruzada, que utilizamos em alguns casos para incentivar alguns produtos substitutivos.

Outras variáveis que precisavam ser acompanhadas, medidas e projetadas eram meses de sazonalidade, taxa SELIC e IPCA.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de Pricing? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? (pergunta enviada por Vitor Serra, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Vejo que a área de *Pricing* passou por diversas evoluções, como mencionei na segunda pergunta. Eu, que atuo em *Pricing* há mais de dez anos, consigo ver claramente parte dessa evolução. No início, utilizamos alguns modelos estatísticos mais simples, algumas regressões, testes de elasticidade etc.

Com a utilização de técnicas de aprendizado de máquina e análises preditivas e prescritivas, hoje podemos antecipar algumas ações, automatizar outras e até ter modelos de aprendizagem.

Não consigo ver uma área de *Pricing* evoluindo sem a utilização de ferramentas e profissionais de *Data Science*. Desta forma, acredito que essa evolução está transformando o papel do profissional de *Pricing* em um papel cada vez mais analítico e estratégico, baseado em dados e *insights*.

Assim como essa etapa de *Big Data* e *Data Science* fizeram parte da evolução do mundo de *Pricing*, a IA também fará, ajudando em tomada de decisões baseadas em dados.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de *Pricing / Revenue Management* de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção? (pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Já passei pelas duas situações e realmente não é uma escolha fácil e não existe uma “receita pronta” para a tomada dessa decisão. Acredito que vai muito de encontro ao momento da empresa.

A construção interna de uma solução customizada pode parecer uma opção atraente, pois permite atender cada detalhe e particularidade do seu negócio. No entanto, é importante considerar que esse modelo apresenta algumas desvantagens significativas. Um dos principais contras é o alto custo de desenvolvimento a curto prazo, além de demandar tempo para uma solução completa. Além disso, requer recursos de TI, como desenvolvedores, levantando a questão de se a empresa está sacrificando melhorias em seu produto principal para desenvolver essa solução.

Outro ponto a ser considerado são as necessidades de manutenção e ajustes contínuos que surgem após a implementação da solução customizada. Mais uma vez fica a pergunta se essas melhorias competem com melhorias em seus produtos.

Portanto, embora seja tentador buscar uma solução customizada, é essencial avaliar cuidadosamente os custos, o tempo necessário, o impacto nas melhorias dos produtos e a viabilidade de manutenção a longo prazo antes de tomar essa decisão.

Já a contratação de uma empresa terceirizada pode ser uma excelente solução para aqueles que buscam agilidade e simplicidade na implementação. Essas ferramentas já possuem diversas funcionalidades embutidas, atendendo grande parte (ou todas) as demandas de *Pricing*. Além de ser uma opção mais econômica no curto prazo, essas ferramentas trazem atualizações e melhorias constantes para o bom funcionamento da área de *Pricing*.

Em uma das minhas experiências, tomamos a decisão de optar por uma solução externa. A ampla variedade de produtos e as diversas combinações possíveis tornariam o desenvolvimento interno extremamente complexo. Nesse contexto, montar uma equipe interna ou interromper o desenvolvimento e aprimoramento de algum produto não seriam escolhas viáveis. Afinal, deixar de focar no produto pode comprometer o sucesso da empresa a longo prazo.

13) Quais são os principais processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de *RM/Pricing* garante a Governança de Preços na sua Empresa? (pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Para o bom funcionamento de uma área de *Pricing*, penso que a governança e alguns processos devem estar bem definidos. Colocaria na seguinte ordem:

Coleta e análise de dados: a área de *Pricing* precisa ter acesso a uma ampla variedade de dados, tanto internos quanto externos, para poder tomar decisões e definir estratégias para maximização das margens.

Estratégias de preços: com base nos dados coletados e analisados, a área de *Pricing* deve desenvolver estratégias de preços alinhadas aos objetivos da empresa. Nesta etapa devem estar bem estabelecidos os papéis e responsabilidades de cada área, pois apesar da liderança ser executada pelo time de *Pricing*, outras áreas devem ser envolvidas, como produtos, comercial, marketing etc.

Implementação: para garantir transparência e compreensão por parte de todos na empresa e dos clientes, a área de *Pricing* deve realizar uma série de atividades essenciais. Isso inclui estabelecer processos eficazes de comunicação interna e externa, fornecer treinamentos e capacitação, desenvolver políticas e diretrizes claras, além de realizar o monitoramento e análise de resultados. Essas atividades são fundamentais para assegurar que todos entendam as estratégias de precificação e para alcançar os objetivos desejados.

Monitoramento: *Pricing* deve monitorar regularmente cada ação e realizar ajustes quando necessário, com base em mudanças no mercado, concorrência, demanda, testes de hipóteses etc.

14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de *Pricing* com as outras áreas da empresa? (*pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Existem diversos indicadores que são importantes para análises e tomadas de decisões em *Pricing*. Essa lista pode variar de acordo com o ramo da empresa, pois existem indicadores relacionados ao negócio que são mais específicos e que precisam ser acompanhados, assim como indicadores macroeconômicos também devem ser acompanhados e os que variam de acordo com o ramo da empresa.

Tentando trazer os indicadores para uma visão mais generalista, costumo me organizar da seguinte forma:

Curto prazo: São os indicadores que precisamos acompanhar e cujos movimentos diários precisamos entender. Esses indicadores mostrarão se a empresa estará viva no próximo mês. Alguns são: volume de vendas, conversão, receita, preço médio e margem de contribuição.

Médio prazo: neste grupo, costumo colocar indicadores que têm a capacidade de mudar a empresa de patamar, como: Market Share, NPS, Churn, Fidelidade do cliente, CAC.

Longo prazo: aqui estamos buscando perenidade. Desta forma, é importante acompanhar LTV, LTV/CAC, valor percebido.

Equilibrar esses objetivos realmente não é uma tarefa fácil, pois durante o dia a dia somos consumidos e exigidos por ações de curto prazo. Por isso, voltar o olhar para questões de médio e longo prazo é uma questão de disciplina que deve fazer parte das rotinas de acompanhamento.

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing* / *Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (*pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Gosto de enfatizar a importância de uma abordagem estratégica e orientada a dados. Começaria identificando padrões, tendências e variáveis relevantes que podem impactar a margem. Faria uma análise de indicadores externos, como variáveis macroeconômicas, para entender o impacto delas nos preços.

Nesta fase, eu começaria o desenho de duas estratégias, uma de curto prazo e outra de longo prazo. Para a estratégia de curto prazo, buscaria ações simples que pudessem ser implementadas quase que imediatamente e já trouxessem resultados tangíveis. Por exemplo, identificar e corrigir preços desalinhados, ajustar a política de descontos, otimizar os preços dos produtos mais vendidos, entre outros. Para a estratégia de longo prazo, buscaria mudanças estruturais que permitissem à empresa melhorar sua capacidade de precificação de forma contínua. Isso poderia incluir aprimoramentos em sistemas e ferramentas de precificação, capacitação da equipe, desenvolvimento de novos modelos de precificação, entre outros.

A segmentação de clientes seria uma prioridade para otimizar a política de preços. Caso a segmentação não exista, faria a clusterização de clientes para entender melhor as necessidades e comportamentos dos diferentes grupos.

Formas de testar e experimentar diferentes estratégias para entender o que funciona melhor em cada situação seria cada vez mais parte do dia a dia, como por exemplo testes A/B, análises de sensibilidade de preço e outras técnicas.

Uma vez que as estratégias de preços comecem a entrar em vigor, será necessário monitorar de perto o desempenho e os ajustes realizados. Isso garante que a empresa consiga se adaptar rapidamente a mudanças no mercado e continuar maximizando a receita. Além disso, ter uma governança de preços clara e bem definida para garantir a consistência e integridade dos processos será fundamental.

16) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de *Pricing* em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a equipe de *Pricing*? (pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do *Arquitetos do Pricing* — Volume 1)

Penso que a primeira coisa a ser feita é o entendimento da empresa e do mercado. Para se ter sucesso na área de *Pricing* será necessário entender o modelo de negócio, os produtos, o mercado, o objetivo da empresa (crescimento, rentabilidade e posicionamento no mercado), quais são seus diferenciais, quem são seus principais concorrentes e quais são seus pontos fortes e fracos etc.

Identifique se já existem monitoramentos e *KPI's* necessários para um bom controle e/ou início de uma área de *Pricing*.

Com essa primeira bagagem, será mais fácil identificar oportunidades através de análise de dados e modelagens. Será possível identificar quais estratégias de precificação podem ser aplicadas e por qual você deve começar. Acredito que neste ponto também já é possível identificar qual impacto financeiro essas ações podem trazer para a empresa.

Sobre o convencimento, sendo bem pragmático na resposta, o impacto financeiro será a melhor maneira de convencer a alta gestão sobre investir e fortalecer a área de *Pricing*. Deixar claro o quanto se deixa na mesa por não ter uma área que faça a gestão estratégica de um dos principais pilares da empresa pode custar muito caro. Quando isso for entendido e os primeiros resultados começarem a ser colhidos, a área de *Pricing* passará a ser um dos principais pilares estratégicos para tomada de decisões na empresa.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (pergunta elaborada pela Quantiz)

O impacto da Economia Comportamental nos preços é significativo e deve fazer parte da estratégia da área de *Pricing*. Por exemplo, a Economia Comportamental demonstrou que as pessoas tendem a valorizar mais produtos quando têm a possibilidade de escolher entre diferentes opções (efeito decoy). A área de *Pricing* pode utilizar dessas técnicas para influenciar a decisão dos consumidores por um determinado produto ou plano.

Outro exemplo é quando a economia comportamental demonstra que alguns consumidores têm maior aversão à perda do que ao ganho. Mais uma vez, a área de *Pricing* pode tentar influenciar o consumidor a pagar mais caro, caso ele tenha a impressão de que está perdendo algo.

Em uma das minhas experiências, a área de produtos oferecia a opção de contratar soluções complementares de forma avulsa. No entanto, percebemos que essa abordagem não era eficaz. Diante disso, decidimos integrar as soluções ao produto principal, criando dois planos a serem oferecidos: uma opção básica (mas acima da que era oferecida anteriormente) e outra *premium* (pacote completo com todas as soluções embarcadas). Para definir a estratégia de precificação, utilizamos o efeito *decoy*, que consiste em apresentar ambos os produtos para comparação, tornando a escolha do plano *premium* a opção mais vantajosa e sensata para o cliente. Como

resultado, conseguimos aumentar a receita e melhorar a percepção do cliente em relação ao produto.

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de *Pricing*? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

É uma ótima pergunta e não sei se existe uma maneira correta para isso, mas costumo me organizar da seguinte forma:

Atualizações rápidas: são aquelas que acompanho no dia a dia, como newsletters no próprio LinkedIn ou fora dele (newsletters da McKinsey).

Atualizações recorrentes: neste grupo, incluo a leitura de artigos e algumas revistas, como a *Journal of Revenue and Pricing Management* e a *Harvard Business Review*.

Atualizações estruturantes: aqui incluo a participação em fóruns e/ou conferências, a leitura de alguns livros sobre o tema (acompanho autores como Robert Phillips, Peter Hill etc.)

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing/RM*, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (pergunta elaborada pela *Quantiz*)

Em uma das empresas em que trabalhei, recebi o desafio de repensar a forma de interação da área de *Pricing* com o time comercial. Na ocasião, existia um fluxo de alçada para negociações especiais em que se demorava aproximadamente 25 dias para se ter uma proposta que poderia ser apresentada ao cliente.

O fluxo se iniciava com o time comercial preenchendo um formulário de aproximadamente 60 campos; esse formulário ia para uma mesa de preços, que o analisava, propunha ajustes e devolvia ao comercial (essa troca poderia ocorrer diversas vezes); após essas trocas, era identificado o nível de alçada necessário e enviado para aprovação.

O trabalho passou pela reformulação completa das políticas de preços, políticas de alçada, políticas de incentivo comercial e construção de uma nova ferramenta para o time comercial. Nesta nova ferramenta, o time comercial respondia a apenas cinco perguntas (as demais foram substituídas por modelos estatísticos ou consultas em bancos de dados); em questão de alguns segundos o time comercial recebia (na própria ferramenta) o preço sugerido para aquele cliente (modelo na nova política de preço), as alçadas que ele poderia consumir e o impacto na sua remuneração variável, caso consumisse a alçada.

Aquele processo moroso de até 25 dias passou a ser feito em no máximo cinco minutos. O que trouxe um aumento de produtividade significativo para o time comercial. Além disso, a nova ferramenta possibilitou à área de *Pricing* realizar testes A/B com maior efetividade, fazendo com que alguns paradigmas fossem derrubados, ocasionando um aumento de margem.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa?
(pergunta elaborada pela Quantiz)

A área de *Pricing* é um pilar estratégico cada vez mais importante dentro das empresas. Para se tornar um profissional de sucesso nessa área é necessário ter conhecimentos amplos em dados, estatística, economia e produtos. Ser imparcial e saber lidar com algumas incertezas são desafios quase diários, mas o impacto, a visibilidade e as oportunidades proporcionarão uma experiência única.

JULIANA BOLZANI

Diretora de Inteligência de Negócios para Mobilidade, Raízen, 16 anos de experiência

Entrevistada por Marcelo Krybus

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de *Pricing e Revenue Management*? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Sou formada em Estatística pela USP (2007), com MBA pela FGV (2013). Iniciei minha carreira como estagiária na Quadrante Investimentos (2005-2007), e na sequência trabalhei por cinco anos na Sanofi Farmacêutica (2007-2011), na área de Pesquisa Clínica, como bioestatística. No final de 2011, fui para a Avon, onde permaneci por dez anos, dos quais cinco anos foram dedicados Planejamento de Demanda, dois anos em Excelência Operacional e, a partir de 2018, como Head de *Pricing & Revenue Management* (e uma parte desse período também com Planejamento Comercial).

Em 2018, a Avon tinha o desafio de aumentar a rentabilidade, e então me convidaram para liderar esse projeto de reestruturação da área de *Pricing* por quatro meses junto com uma consultoria. Depois assumi como *Head* da área em definitivo. Aproveitei esse período inicial para aprender os principais conceitos de precificação com a consultoria e com o gerente, que já atuava na área e tinha muita experiência no assunto.

Em outubro de 2021 me juntei ao time da International Meal Company, como Diretora de Estratégia e *Insights*. Foi muito interessante poder aplicar os conceitos de precificação em um segmento tão diferente, muito dinâmico e com uma concorrência bem ativa em reajuste de preços e promoções.

Atualmente, estou na Raízen como Diretora de Inteligência de Negócios. Trabalhar com precificação no mercado de combustíveis tem sido um grande aprendizado por ser um mercado bastante influenciado por decisões políticas, mudanças tributárias, pelo mercado internacional e com uma concorrência forte.

- 2) **Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing* e *Revenue Management* no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing* — Volume 1)**

Tenho percebido dois movimentos na área de preços: primeiro é uma maior quantidade de empresas com uma área de *Pricing* independente e diretamente responsável pelo preço. Era comum, em um passado recente, muitas empresas terem um profissional de *Pricing* que fazia sugestões de preços para o time de marketing, mas sem poder de decisão, ou o próprio time de marketing sendo responsável pela precificação.

Segundo, com a formalização da área de preços, observo uma maior quantidade de profissionais especializados no tema e com experiência relevante no assunto em diversas indústrias. Há uma maior troca de conhecimento entre esses profissionais e já vejo os mais jovens querendo iniciar suas carreiras na área.

No segmento em que atuo hoje, precificação tem tido muito destaque, pois as empresas estão em busca de maior rentabilidade, gerenciando melhor seu portfólio de clientes e reavaliando o equilíbrio entre margem e volume. Essa busca tem gerado uma necessidade de maior profissionalização da área de *Pricing*, com contratação de especialistas e modernização de sistemas.

- 3) **Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (pergunta elaborada pela Quantiz)**

É muito importante que as empresas tenham clareza do quanto o consumidor está disposto a pagar no seu produto e qual a sua diferenciação no mercado. Preço é uma alavanca relevante em estratégias de aumento de rentabilidade, mas se não for usado com parcimônia pode acarretar uma perda significativa de volume e clientes.

Outro ponto importante é entender o papel de cada produto dentro do seu portfólio: alguns deles são sua porta de entrada e precisam ter preços muito competitivos, talvez até com uma margem pior que a esperada no orçamento. Porém, há outros produtos que são complementares e deveriam compensar a margem dos demais com aumentos de preços mais significativos.

A frequência do aumento dos preços também é um fator relevante. Se toda vez que seu cliente adquirir seu produto ele estiver com um preço diferente, vai sempre gerar o desconforto do aumento de preços. Para produtos com alta frequência de compra, fazer um único aumento pode ser a melhor alternativa.

Observar o mercado e seus concorrentes é outro ponto a ser considerado na estratégia de reajuste de preços. Fazer o reajuste junto com o mercado é uma boa alternativa para diminuir a elasticidade de preços, pois o consumidor percebe que é um movimento do segmento e diminui a migração entre marcas. O reajuste também precisa garantir a consistência da sua estratégia de posicionamento de preços *versus* o mercado.

- 4) **Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)**

Conhecer o seu cliente é fundamental para gerar engajamento e fidelização à sua marca e permite criar inovações que atendam às necessidades deles. Também fica mais fácil de atrair novos consumidores quando você sabe o perfil de quem utiliza seus produtos. Sob o aspecto de precificação, conhecer seu cliente significa saber o quanto ele está disposto a pagar pelo seu produto, qual a elasticidade dos seus preços e quais ofertas são mais atrativas para esse público.

Por outro lado, não olhar para a concorrência é perigoso, pois eles podem estar oferecendo produtos e serviços similares aos seus por um preço menor, ou então lançar alguma inovação que atraia parte dos seus consumidores e você talvez demore para perceber, pois não está acompanhando as tendências do mercado.

Por isso, acredito que sim, precisamos conhecer muito bem nossos clientes, mas acompanhar a concorrência é também importante para entender o ecossistema em que o cliente está inserido e pelo que está sendo impactado.

- 5) **O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos? (*pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1*)**

O que eu acho mais importante na precificação é a consistência da sua estratégia, que envolve tanto o posicionamento da sua marca quanto a relatividade entre canais e produtos, pois são fatores que provavelmente são levados em conta na decisão de compra.

Quando o cliente vai consumir seu produto ele cria uma expectativa de precificação (pelo histórico de preços que ele costuma pagar ou pela maneira que você comunica os benefícios do seu produto). Quando ocorre uma quebra dessa expectativa, pode ser gerada frustração e, por consequência, haver uma desistência da compra. Por exemplo, ele pode esperar que no site o produto seja mais barato do que na loja física. Se ele perceber que no site está no mesmo preço ou mais caro, provavelmente não irá realizar a compra.

6) Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) *(pergunta elaborada pela Quantiz)*

Uma política de descontos adequada parte de uma segmentação correta de seus clientes. Clientes maiores, mais antigos ou com maior frequência de compra esperam ter algum tipo de benefício adicional pela sua fidelização.

Também é preciso entender quais comportamentos do seu cliente são importantes para seu negócio para que a política ajude a guiá-lo para o que você necessita. Por exemplo, você pode dar desconto para clientes que comprem seu produto às segundas-feiras, que é um dia de menos movimento na sua loja, ou fornecer desconto para quem pague à vista para que você receba mais rápido o dinheiro.

Outro fator importante é acompanhar a aderência à sua política de descontos. Se a aderência está baixa, pode ser um indício de que a política precisa de revisões.

Governança com alçadas de aprovação é outro fator essencial para o sucesso de uma política de descontos. O time comercial precisa de autonomia para negociar no dia a dia, mas descontos maiores ou com condições de pagamento especiais precisam de aprovações adicionais.

Acho importante o cliente saber que existe uma política de preços baseada em alguns critérios, mas não recomendo abrir todas as variáveis utilizadas e seus pesos, pois acredito que isso faz parte da estratégia de cada empresa.

7) Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? *(pergunta elaborada pela Quantiz)*

O nível ideal de personalização para segmentar preços é aquele que você consegue executar e acompanhar no dia a dia, dependendo do tamanho do seu time, a expertise dele no tema e as ferramentas disponíveis. Quanto mais granular, maior o grau de sofisticação que você precisa ter, o que nem sempre é uma realidade naquele momento. É melhor fazer uma precificação menos personalizada, mas consistente, do que correr o risco de precificar de maneira inadequada seus clientes e canais. Outro ponto de atenção em personalizar demais é o cliente não entender as regras de precificação e se sentir prejudicado ao comparar seus preços com os de outros clientes.

Para dar um próximo passo na personalização do seu preço, evite ir direto para o nível mais granular; ir avançando uma etapa por vez pode gerar aprendizados importantes no processo e você consegue adequar seu time, seus processos e sistemas a essa nova realidade.

8) Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de *Pricing e Revenue Management* está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? *(pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do Arquetos do Pricing - Volume 1)*

No mercado de combustíveis ainda é necessário que o cliente vá ao posto para abastecer seu carro, o que limita o uso do e-commerce. Temos trabalhado fortemente no nosso aplicativo como um meio de pagamento que gere comodidade ao consumidor e como um meio de fidelização com programas de recompensa e descontos especiais. Acompanhamos de perto os preços praticados no aplicativo para que não haja conflito entre canais.

Um dos maiores desafios que vejo no digital é que, para alavancar esse canal, as empresas têm utilizado um número excessivo de ofertas e descontos bem agressivos. É um investimento inicial em margem com o claro objetivo de atrair consumidores para o canal e aumentar sua relevância. Porém o consumidor se acostuma com essa precificação e já entra no digital esperando encontrar preços baixos, assim a empresa se torna refém dessa dinâmica, pois, no momento em que decide diminuir as ofertas e rentabilizar no digital, há uma perda relevante no número de clientes.

A área de *Pricing e Revenue Management* precisa ficar atenta aos conflitos de preços entre canais para não perder os clientes da loja física e encontrar meios de manter o digital atrativo sem depender apenas das ofertas. Uma maneira de conseguir isso pode ser ajudando o cliente a encontrar o produto adequado para seu perfil através daquelas seções de quem viu este produto

também gostou de...”. O cliente fica satisfeito de levar exatamente o que precisa, ou pode ser uma alavanca de incremento de vendas, pois ele leva um item adicional ou mais caro em relação ao que estava inicialmente disposto a comprar.

9) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (pergunta elaborada pela Quantiz)

A empresa precisa entender se tem condições de trabalhar com precificação dinâmica, pensando no seu time, seus processos e suas ferramentas. O risco é alto de ser malsucedida se não estiver preparada nesses quesitos. Outro fator relevante é entender o mercado em que a empresa está inserida. Há segmentos em que o consumidor já entendeu essa maneira de precificação, como em companhias aéreas, e se adaptou a ela. Se não for o caso do segmento em que você atua, sugiro ter mais cautela na implementação e testar qual a frequência adequada para mudar seus preços. Também pode ser interessante explicar ao seu consumidor o que é precificação dinâmica e como será aplicada. Transparência é essencial nesse momento.

Eu acho a precificação dinâmica bem interessante em casos em que oferta e demanda mudam constantemente, porém é preciso ter cautela na utilização desse recurso. Variações muito grandes de preço geram desconforto no consumidor e podem criar rejeição à sua marca. O quanto o consumidor está disposto a pagar no seu produto não pode ser desprezado.

10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

A elasticidade é muito usada em decisões de reajuste de preços, mas também precisa ser utilizada na criação de promoções para garantir que o investimento em margem traga volumes adicionais. A dificuldade de obter dados e baixo conhecimento estatístico para as análises dificulta muitas vezes o cálculo de elasticidade.

A elasticidade cruzada eu utilizo para definir quais produtos devem ter promoções simultâneas, garantindo que elas não se canibalizem e tragam volume adicional. Por exemplo, se você tem no seu portfólio protetor solar FPS 30, 50, 60 e 70, a elasticidade cruzada vai mostrar o que traz mais volume incremental: fazer descontos em todos eles simultaneamente ou ir alternando o FPS em promoção.

Na definição de estratégia de preços, além de elasticidade, levo em conta o cenário econômico e inflacionário do setor e das matérias-primas do produto, demanda x oferta, margem *target* do orçamento, posicionamento de preço, sazonalidade, preço da concorrência, valor agregado da sua marca e dos seus serviços.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de *Pricing*? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? (pergunta enviada por Vitor Serra, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Ainda vejo a utilização de IA em precificação muito distante da realidade de grande parte dos setores no Brasil.

Vejo um movimento recente das empresas criando áreas de *Pricing* independentes, ou seja, com poder de tomada de decisão sobre a precificação (e não fazendo apenas sugestões de preço), e esse é um primeiro passo antes de partir para algo tão sofisticado como IA.

Profissionais de *Pricing* que trabalham com IA precisam entender a lógica por trás dessa automação, caso contrário viram reféns da ferramenta e não conseguem criticar (nem explicar) os *outputs*. Porém, independente da metodologia utilizada, o profissional precisa entender o contexto atual do mercado e interpretar dados qualitativos para utilizar as ferramentas junto ao seu conhecimento de negócio.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de *Pricing / Revenue Management* de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção? (pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Acredito que a melhor opção seja comprar uma solução pronta de mercado porque você limita a dependência de pessoas internas no desenvolvimento da ferramenta. Já vivi a experiência de ver uma solução interna ser descontinuada quando o profissional responsável deixou a companhia porque ninguém mais na empresa tinha o conhecimento necessário para dar seguimento a ela. Outro ponto positivo é que uma empresa dedicada a isso tende a trazer mais evoluções para a ferramenta e estar mais próxima das inovações do mercado. Por outro lado, um ponto negativo é a baixa customização; dependendo do seu segmento, a customização se faz necessária e soluções prontas de mercado não atendem às suas necessidades.

13) Quais são os principais processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de RM/Pricing garante a Governança de Preços na sua Empresa? (pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

Para a área de preços ter sucesso, ela precisa ter independência na tomada de decisão. A participação dessa área deve ir desde o processo de inovação para identificar qual o potencial de preço de um novo produto para avaliar se ele terá uma margem saudável, até os reajustes anuais de preços.

A estratégia de reajuste de preços precisa ser discutida em fóruns sênior e com regularidade, de forma que a liderança tenha uma visão do todo, saiba quais os ganhos financeiros com o reajuste e os riscos associados.

Pricing e *RM* devem definir as regras de governança e acompanhamento dos processos de precificação, como aderência da política comercial, aprovações de descontos de acordo com as alçadas definidas e avaliação da isonomia de preços entre clientes e canais.

14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de Pricing com as outras áreas da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

No mercado em que atuo, os principais indicadores que avaliamos são receita, volume, custos e margem unitária, e as decisões de precificação visam equilibrar estes *KPIs* de acordo com o

desempenho da empresa e o cenário do mercado naquele momento. Também avaliamos o risco de perda dos clientes a longo prazo.

A área de *Pricing* e Revenue deve ter objetivos comuns ao restante da empresa, inclusive com *KPIs* financeiros e operacionais compartilhados com times de marketing, vendas e planejamento.

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing* / *Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Primeiramente, eu faria uma avaliação dos profissionais que atuam na área e entenderia se há necessidade de treinamento do time ou de complementá-lo com pessoas com maior expertise no assunto.

Convidaria uma empresa de consultoria para fazer um *assessment* inicial de onde temos mais oportunidade de evolução comparado às empresas do mesmo setor e as que estão mais avançadas nesse tema. Dependendo do tamanho da mudança utilizaria também consultoria na jornada de transformação para nos ajudar com a estruturação de governanças, ferramentas, metodologias e o treinamento dos *stakeholders*.

Parte da verba eu usaria em pesquisas para conhecer o consumidor, seus hábitos de consumo, e para cálculos de elasticidade de preço.

16) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de *Pricing* em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a equipe de *Pricing*? (pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Para quem está iniciando na área, é fundamental aprender os conceitos básicos de *Pricing*, como elasticidade, posicionamento de preços, lista de preços, gestão de descontos, canais de venda, arquitetura de preço entre marcas, bem como conhecer o mercado em que a sua empresa atua: quais são os concorrentes, como está a divisão de *market share*, quais produtos são concorrentes diretos dos seus etc.

Além de *Pricing*, recomendo se aprofundar em conceitos de finanças, marketing, *trade market*, planejamento comercial e inovação de produtos, pois as decisões desses times influenciam diretamente nos preços.

Para fortalecer o time de *Pricing* é importante mostrar o quanto de dinheiro adicional uma gestão correta de preços pode trazer. A conta de quanto 1% a mais de preços impacta na rentabilidade da empresa costuma funcionar bem.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Precificação não é uma ciência exata, o quanto o consumidor está disposto a pagar pelo seu produto pode variar, dependendo da ocasião da compra, do que aconteceu no dia dele, se é um presente ou algo para consumo próprio etc. A economia comportamental estuda como o consumidor toma suas decisões de compra e reage a diferentes estímulos. Portanto, acho fundamental o profissional de *Pricing* entender como funciona a jornada do consumidor e como pode influenciar sua decisão de compra.

Por exemplo, lojas de conveniência costumam cobrar mais caro, pois o perfil do consumidor que vai na loja normalmente é o de alguém que está com pressa, se desloca pouco para ir até o local e coloca menos itens na cesta. Diferente de um supermercado, que precisa ser mais competitivo em preços, uma vez que os clientes costumam ir com mais tempo, fazem compras grandes e pesquisam preços.

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de *Pricing*? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (*pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do Arquetos do Pricing — Volume 1*)

Assistir às palestras do Dan Arieli no Youtube e ler seu livro “Previsivelmente Irracional” é uma ótima fonte de informação sobre comportamento e consumo. O Coursera também tem cursos interessantes, como o “*Pricing Strategy Optimization*”, da Universidade de Virgínia, que traz muitos conceitos de precificação.

Para se manter atualizado, recomendo participar de conferências e simpósios que ocorrem anualmente onde profissionais de *Pricing* se reúnem para discutir temas relevantes do momento.

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing*/RM, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (pergunta elaborada pela Quantiz)

O momento mais marcante foi, sem dúvida, reestruturar a área de preços na Avon, porque existia um certo receio, na organização, de que teríamos perdas significativas de vendas se fizéssemos reajustes de preços. Por isso, além da aplicação da técnica de preços, fizemos um trabalho grande de gestão da mudança envolvendo os times de marketing e planejamento comercial, envolvendo-os desde o início do processo e compartilhando as principais tomadas de decisão. Assim, todos se sentiram parte desse momento de transformação e estavam seguros do caminho que estávamos seguindo. Ao final de um ano de projeto, conseguimos crescer consideravelmente a rentabilidade e convencemos as pessoas de que esse era um caminho seguro a seguir.

Na minha opinião, sucesso na área de *Pricing* e RM é você ter voz ativa na organização e autonomia para direcionar as decisões de preços e promoções com foco no crescimento de receita e margem.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Não existe ciência exata em preço, equilibrar a parte técnica com a sua experiência e a de outros times como vendas, finanças e marketing torna essa área mais completa e com grandes chances de tomar as melhores decisões. O profissional que atua em *Pricing* e RM precisa estar muito conectado com o negócio, sua estratégia, e conhecer seu consumidor e os concorrentes.

JULIANA SAMPAIO

Gerente de *Pricing* LA, BD - Becton Dickinson, 15 anos de experiência

Entrevistada por Tiago Martin

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de *Pricing* e *Revenue Management*? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Minhas primeiras experiências corporativas foram na indústria hoteleira, um setor que possui uma cultura de *Revenue Management* bem evoluída. Como estagiária de vendas, interagia frequentemente com a equipe de *RM*. Lembro-me de que havia uma percepção geral de que essa equipe desempenhava um papel importante, e as vagas eram bastante disputadas.

Após me formar, migrei para o setor de serviços logísticos para participar de um programa de trainee. Atuei na área de finanças por alguns anos e depois na área comercial, onde, entre outras atribuições, era responsável pela gestão de contratos e rebates. Foi nesse momento que me deparei com a "porta do *Pricing*" se abrindo diante de mim, sem que eu percebesse. Mais tarde, a posição de Coordenação de *Pricing* ficou vaga, e fui convidada a me candidatar para a vaga. A experiência que tinha em apuração de rebates e revisão das regras de preços nos contratos foi o diferencial que me levou ao próximo passo. Atuei como Coordenadora de *Pricing* de uma unidade de negócios (BU) por dois anos. Nessa fase, conheci a Quantiz, que se tornou uma fonte importante de informação e treinamento.

Comecei a me encantar pela disciplina de *Pricing* e percebi que seria um ótimo caminho profissional a seguir. Em 2015, candidatei-me a uma vaga na equipe da Quantiz e tornei-me consultora. Passei seis anos e meio na melhor equipe de *Pricing*, composta por profissionais com habilidades diversas, mas todas complementares e essenciais para a gestão de preços. Participei de 14 projetos em diversos setores da economia. Desses, 11 foram liderados por mim em parceria com um gerente.

Em 2022, tomei a decisão de voltar para a indústria, com o desejo de ser responsável por processos e desenvolver outras habilidades que não são tão exigidas na função de consultora.

- 2) **Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing* e *Revenue Management* no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)**

A importância das funções de *Pricing* nas empresas é significativa, e isso se aplica a diversos setores de negócios. Há duas décadas, na América Latina, o *Revenue Management* (RM) era uma área valorizada no setor de aviação e hotelaria, devido à natureza perecível de seus serviços. O movimento que temos observado desde então é a compreensão por parte de outros setores do potencial de investimento nessa área. Isso é evidente na quantidade de vagas abertas para posições de *Pricing*. A demanda por profissionais nesse campo tem aumentado nos últimos anos e continua sendo um desafio para os recrutadores.

Outra evolução que tenho acompanhado é a independência conquistada pelo *Pricing*, desvinculando-se dos times de finanças ou vendas. É bastante comum a gestão de preços começar em um desses times e, à medida que evolui, ganhar autonomia.

No meu setor, algumas tendências têm se destacado. Acredito que a mais comum seja a adoção de tecnologias para otimização. Algumas empresas que estão buscando implementar seus primeiros sistemas de *Pricing*, enquanto outras que já possuem sistemas, estão procurando melhorar as integrações com sistemas legados, otimizar as funcionalidades existentes, realizar *upgrades* e até explorar tecnologias mais avançadas.

A busca por informações de mercado precisas ainda é um desafio no setor de saúde e, por vezes, esbarra em questões tecnológicas.

Além disso, existem outras tendências relacionadas a estratégias de *Go to Market* que exigem diferentes abordagens de precificação para novos modelos de negócios. Um exemplo é a mudança no formato de negociação de equipamentos, com muitos acordos de comodato, e nem sempre os contratos são vantajosos para todas as partes envolvidas.

- 3) **Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (pergunta elaborada pela Quantiz)**

As regras básicas de reajuste ganham mais importância nesse cenário hostil que a pandemia nos trouxe. Por exemplo, não se deve implementar reajustes lineares, iguais em todos os produtos e

clientes. É na adversidade que as empresas mais bem preparadas se destacam e saem na frente. Um bom plano de reajuste de preços requer domínio sobre o nível de sensibilidade de seus canais de vendas e linhas de produtos. A partir desse conhecimento, é necessário adequar os níveis de mudanças de preço. Considerar o nível de diferenciação dos produtos também é um fator de peso e deve estar representado pela elasticidade.

No caso específico desta pandemia, notei de forma geral um nível de tolerância aos reajustes de preços um pouco maior do que antes (pré-pandemia). Na minha opinião, essa maior compreensão ocorreu porque todos os setores econômicos no mundo foram afetados de alguma forma. No entanto, agora em 2023, já vejo que essa tolerância se esgotou.

Ainda durante esse período de aumentos de preços devido a complicações da pandemia, observei algumas ações para atenuar os reajustes que antes não eram comuns. Como exemplos, a extensão da validade dos preços além do período previamente acordado e práticas de bonificação de produtos um pouco mais intensificadas.

Por fim, ser gentil com os parceiros comerciais e clientes, realizando comunicações com antecedência e garantindo argumentação amparada por justificativas plausíveis, é importante. Aumentos de preços não são bem recebidos. É preciso suavizar a mensagem difícil, pelo menos com o melhor formato e antecedência possível.

4) Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Acredito que a obsessão pelo cliente é o que leva à fidelização, através de ofertas cada vez mais adequadas, que gerem valor, e de boas experiências de compra e uso do produto/serviço. Entre focar em explorar cliente ou concorrência, opto por investir no cliente.

No entanto, acho válido conhecer a concorrência pela perspectiva do cliente. Ou seja, com quem ele me compara? Se não comprar de mim, de quem ele compra? Em mercados com muitos *players*, às vezes assumimos como concorrentes marcas que o cliente nem considera.

A concorrência também tem o papel de formar referências de preços. Quando uma marca entra em um mercado já estruturado, é inevitável consultar as referências de preços já estabelecidas. O

desafio é mostrar o diferencial da sua nova marca e quanto isso agrega além das outras que já existem.

Em negócios com baixo nível de diferenciação, o preço da concorrência direta, assim como o custo, vira uma barreira limitante para o preço. Na minha opinião, a importância da concorrência aumenta quanto menor for a diferenciação entre as marcas.

- 5) **O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos?** (*pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Para mim, são conceitos complementares e não excludentes entre si. Ambos são importantes.

O nível da competitividade em relação à concorrência faz parte do posicionamento da marca, em cada linha de produto e mercado.

A arquitetura, ou estrutura, dos canais de vendas tem que ser bem construída para que não haja espaço para canibalização na cadeia de venda. E isso independe do nível de competitividade à concorrência.

Se a cadeia de venda não comporta os intermediários necessários para que o preço SO sugerido seja praticado, talvez seja preciso revisar a forma de acesso ao mercado, ou até os custos envolvidos.

Em um possível conflito entre os dois temas, eu priorizaria a competitividade apenas se houvesse margem para redução de preços sem comprometer a margem. Mas não há uma única resposta certa, essa decisão deve considerar diversas variáveis, como parceiros comerciais (distribuidores, revendedores), canais de vendas, custos de cada canal, nível do seu *market share* e do concorrente, nível de margem do produto em questão etc.

- 6) **Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz?** (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Sou a favor de fazer muito bem-feito o básico antes de implementar modelos de descontos muito elaborados. Prezo pela facilidade de entendimento das regras, transparência e retorno rápido.

Os dois primeiros aspectos são válidos tanto para o público interno (time comercial) quanto externo (cliente). O time de vendas precisa conhecer profundamente as regras para conseguir explicar bem, e acreditar no programa para inspirar credibilidade aos clientes.

Sobre o retorno rápido, esse é o tempo que leva entre o cliente performar segundo a regra da política e ser recompensado (com desconto em NF, rebate, nota de crédito...). Acredito que esse tempo não pode ser muito longo, porque perde-se o engajamento. Quando somos rapidamente premiados, a motivação para seguir a regra é reforçada. Entendo como um tempo adequado o desconto imediato, a cada pedido, ou apurado retroativamente a cada mês. Apurações semestrais ou anuais, apesar de mais fáceis operacionalmente, perdem o apelo psicológico.

7) Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? *(pergunta elaborada pela Quantiz)*

Sabemos que quanto mais granulares forem os preços, melhor é a captura de valor. Entretanto, uma alta granularidade ou até a personalização bem-feita só é possível com apoio de tecnologia. A manutenção desses modelos requer analistas altamente qualificados e tecnologia robusta.

Com base na minha experiência, acredito ser factível fazer uma boa gestão de segmentos, sem tecnologia muito elaborada, até cerca de cinco ou seis grupos. Mais do que isso, a chance de perder controle ou gerar sobreposição de preços é alta.

Lembro que quanto menor a margem do negócio, menor é o espaço para diferenciar preços entre segmentos. Então, quanto menor a lucratividade, menor o nível de granularidade.

8) Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de *Pricing e Revenue Management* está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? *(pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1)*

Atualmente, na América Latina, o canal online não é uma forte plataforma de venda no setor de tecnologia médica.

Acredito que há potencial para ser explorado ainda e crescer, apesar da maior parte do portfólio de produtos não ser para uso de pessoa física. Se considerar o e-commerce como canal de venda para B2B, talvez para clientes menores, isso pode despertar um novo modelo de venda que hoje não é difundido.

9) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Comércios varejistas e outras vendas B2C costumam tirar mais proveito desse recurso do que negócios com contratos fixos de suprimento.

Falando especificamente de acordos B2B com contratos que preveem preços fixos, uma forma de incorporar um pouco de dinamismo é estabelecer indicadores econômicos (e públicos) com faixas de tolerância para variação. Caso o indicador oscile mais do que o intervalo definido, os preços podem ser revisados. A contrapartida de regras desse tipo é que o cliente vai demandar revisão de preços quando o indicador oscilar a favor dele. Há que avaliar se a empresa está disposta a fazer esse tipo de gestão.

Sobre a aceitação, do meu ponto de vista, preços dinâmicos são bem aceitos e reforçam a relação de transparência quando se entende o porquê de os preços estarem mais caros ou baratos. O Uber é um bom exemplo disso. Ainda na perspectiva do comprador, quando o preço dinâmico é “desconhecido”, ou seja, quando não há transparência sobre quando ou quanto pode oscilar, pode gerar muita insegurança ao comprador. Comprar passagens aéreas nos traz essa experiência, nunca sabemos se o preço de hoje será igual, melhor ou pior que o de amanhã.

10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Índices de elasticidade própria e/ou cruzada são normalmente considerados na definição de preço objetivo, buscando maximização de volume ou margem, dependendo da linha de produto. A elasticidade costuma ser um forte elemento nas discussões de revisão de preço.

Para lançamentos de produtos, quando não se tem elasticidade apurada quantitativamente, um outro fator que pode ser considerado na definição dos preços é o valor percebido e o posicionamento do produto conquistado em outros mercados nos quais já foi lançado.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de *Pricing*? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? (pergunta enviada por Vitor Serra, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Uma mudança nítida que vejo é a substituição das planilhas por softwares de BI, especialmente em relatórios de atualização recorrente. Nos times mais qualificados, vemos analistas usando Python em alguns casos. Acredito que a tendência das novas gerações é trazer para o mercado de trabalho profissionais que programam e que sabem explorar melhor os dados disponíveis.

Em *Pricing*, espero que os nossos analistas possam deixar de performar tarefas operacionais e repetitivas para estudar performances e tendências em um nível de detalhe que hoje ainda sofremos para conseguir. Que eles possam se dedicar a programar regras de preços dinâmicos, e parametrizar segmentações robustas de mercado ou clientes. A tendência é que tenhamos cada vez mais dados disponíveis para estudar o comportamento dos nossos clientes e da força de vendas.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de *Pricing/Revenue Management* de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção? (pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Apoio manter foco sobre as atividades relacionadas ao *chore* da empresa. Se a empresa não é do setor de tecnologia nem dispõe de um forte time de desenvolvedores, eu recorrería a um fornecedor especializado, mesmo sabendo que provavelmente terei que personalizar alguma parte. A principal vantagem é comprar uma solução de uma empresa que estuda exaustivamente aquele processo para desenvolver a melhor tecnologia possível. Esse parceiro pode te trazer *benchmarks*, práticas de outros mercados, e às vezes até alguma sugestão de melhoria para o processo.

Vejo como contrapartida desse caminho pagar mais caro por algo já pronto do que o desenvolvimento interno. E há também os pontos de atenção sobre a integração com os sistemas vigentes (exemplo: ERP/CRM/CPQ), que às vezes demanda um outro projeto/investimento à parte, e o suporte técnico posterior a implementação.

Já com o desenvolvimento interno, é possível ter um alto nível de personalização com uma solução feita sob medida para sua empresa. Provavelmente o investimento será menor se comparado a comprar um programa pronto. E o suporte também será um recurso interno. O desenvolvimento interno demanda um time de especialistas sobre o processo muito bem capacitado para construir algo de qualidade, e não somente transportar as planilhas manuais a um sistema corporativo.

13) Quais são os processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de *RM/Pricing* garante a Governança de Preços na sua Empresa? (pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Na minha opinião, os processos essenciais que devem ser realizados com excelência são a definição dos preços objetivos e o bom monitoramento sobre a execução dos preços.

A construção do preço objetivo, ou preço-alvo, ou lista de preço geral (cada empresa chama de uma forma), é o que melhor deve traduzir a estratégia de cada linha de produto, em cada mercado e segmento de cliente. Esse preço é a regra que deve ser perseguida firmemente.

O monitoramento sobre a execução nos permite corrigir execução e, se necessário, revisar o preço objetivo. Com visibilidade sobre os preços negociados e faturados, pode-se identificar onde são bem executados e talvez haja mais espaço para captura de valor, e onde há mais dificuldade de implementar o preço objetivo. Além de revelar quais descontos são aplicados, em quais clientes, com qual intensidade, por quais vendedores etc.

Acredito que a governança acontece sobre processos claros, bem definidos, e rigidez na execução. Essa rigidez muitas vezes só é possível com apoio de sistemas.

14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de *Pricing* com as outras áreas da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Na minha opinião, os objetivos de *Pricing* devem ser decorrentes da estratégia da empresa. O *Pricing* deve ser um aliado para a direção que a empresa desejar traçar.

Como indicador de curto prazo, gosto da aderência ao preço objetivo para acompanhar a execução do plano. Por exemplo, quanto das vendas é faturado com o preço objetivo, ou dentro

do intervalo adequado de preço? Idealmente, a maioria das vendas deve respeitar a regra, o preço/intervalo ideal. É comum e aceitável haver exceção, mas que sejam exceções de fato. Normalmente aceita-se como exceção até 10% das vendas.

No médio prazo, prefiro focar em indicadores de impacto do preço no volume: análises de tendência de preço e volume, variações de volume em relação aos pontos de equilíbrio de faturamento e margem.

Já para o longo prazo, acho importante avaliar quanto o preço contribui para o crescimento do negócio: efeito preço isolado, ou seja, se todas as variáveis se mantivessem iguais e apenas o preço se alterasse, qual seria o impacto? Outro indicador é combinar o efeito preço com volume, calculando o delta preço multiplicado pelo novo volume. Esse último indicador nos mostra a variação no faturamento, gerada pela mudança no preço considerando o volume novo, volume esse que é também resultado do novo preço (volume e mix de produtos).

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing* / *Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Acredito no investimento de capacitação do time. Ter um time de *Pricing* bem capacitado faz diferença na gestão do dia a dia. Um time bem-preparado permite discussões profundas, o que leva a decisões mais sólidas.

Outros investimentos que considero relevantes são a automação de tarefas operacionais com tecnologia e, através de pesquisas, a exploração das necessidades e opiniões dos clientes.

Ao automatizar tarefas operacionais, em que os analistas não agregam valor, é possível gerar otimização nos processos, aumentar a produtividade do time, garantir confiabilidade nos dados e transformar esses recursos meramente executores em recursos analíticos, que agreguem valor.

Conhecer a percepção dos clientes é uma das ferramentas que nos permite melhorar as ofertas de valor. Através de pesquisas como *Conjoint*, grupos *Focus* ou *Importance x Performance* somos capazes de estudar e entender como ser mais eficientes nas nossas propostas.

16) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de *Pricing* em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse

profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa a investir e fortalecer a equipe de Pricing? (*pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

O melhor argumento de convencimento é a evidência prática de uma boa gestão de preço. Se não for possível promover um grande projeto ou uma transformação geral, uma opção é implementar melhorias em algum canal de vendas/grupo de clientes/região/linha de produto, algum grupo que permita um teste para comprovação do potencial de *Pricing*.

Na estruturação da área, a escolha das pessoas que vão compor o time tem um peso alto.

Como principais ações iniciais, considero o bom entendimento do cenário atual como crucial para uma boa priorização. Entender o cenário atual significa mapear os processos como são (os principais, ao menos), papéis e responsabilidades dos integrantes do time, e identificar quem são os *stakeholders* de *Pricing*.

Em alguns contextos também é possível, já no início, construir ações para redução de dispersões não justificadas entre clientes similares, e banir margens muito baixas ou negativas.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Acho que as comprovações que esses pesquisadores trazem nos seus livros são disruptivas e quebram alguns paradigmas. O nosso desafio como administradores é buscar a aplicação prática desses conceitos na nossa precificação. Nem tudo o que eles comprovam é aplicável a todos os negócios, há técnicas muito restritas ao varejo.

Os comércios e marcas fortes em B2C apresentam mais espaço para explorar esses conceitos, já que a decisão pela compra conta com mais fatores emocionais do que compras B2B. Mas, ainda assim, mesmo negociações essencialmente B2B permitem a aplicação de algumas dessas técnicas, como a ancoragem, por exemplo. Afinal, as decisões finais são tomadas por seres humanos, que estão vulneráveis a fatores psicológicos.

Para implementar táticas de economia comportamental é preciso, primeiramente, conhecê-las. Entender muito bem a jornada de compra do seu cliente/comprador é um segundo passo. Quais fatores ele considera para tomada de decisão da compra, qual o contexto da compra, influências que ele recebe, e então avaliar o que é aplicável.

As técnicas que já vi funcionando com mais frequência são as de arredondamento de preços, ancoragem e posicionamento de produtos em PDV.

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de *Pricing*? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Acho que o contato com bons profissionais, colegas dessa mesma carreira é uma ótima fonte de conhecimento. Trocas entre colegas nos permitem abordar aspectos práticos da gestão, compartilhar desafios e aprendizados, e até indicações de tendências.

Como fonte de aprendizado formal, eu indico a *Professional Pricing Society* que possui o curso de certificação, mas também artigos e casos de estudo. A PPS promove conferências com o objetivo de disseminar conhecimento e boas práticas, e nesses eventos podemos ampliar a rede de contatos com profissionais de *Pricing*.

Mas se o foco for introdução ao mundo do *Pricing*, eu indicaria os artigos disponíveis no site da Quantiz e os livros de alguns autores: Thomas Nagle, Kent Monroe, Paul Hunt, Stephan Liozu, Robert Phillips.

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing*/RM, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Recordo-me com emoção do meu início em *Pricing*. Depois que assumi a coordenação de *Pricing* e me dediquei a entender mais do tema, lembro de ter a sensação de que havia encontrado meu caminho profissional, de que ali eu estava começando a caminhar na direção certa.

Com esse time, tivemos um projeto mais especial que foi a construção de um simulador de preços para o time de vendas usar nas negociações. Foi uma tentativa de CPQ em planilha. Mas aquilo transformou a forma como as negociações eram conduzidas, padronizou a abordagem, estabeleceu limites e deu visibilidade aos vendedores sobre o impacto que eles geravam com suas vendas.

Sobre o sucesso em *Pricing*, é maximizar e executar a estratégia definida. Seja por maior nível de faturamento, maior nível de margem ou lucratividade. *Pricing* deve ser um forte aliado para conquistar os resultados planejados pela empresa, e parceiro para decisões estratégicas.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa?
(pergunta elaborada pela Quantiz)

Para os que estão começando em *Pricing*, recomendo que aprendam ao menos o básico de estatística para saber quando utilizar médias, medianas, moda, para ler dispersões e seus quartis.

Quando enfrentarem um problema muito grande (ele virá!), tentem atacá-lo por partes, isso costuma facilitar o plano de ação.

E, por fim, um conselho que aprendi na Quantiz, nosso trabalho é o que carrega o nosso nome. Portanto, façam sempre o seu melhor.

KLEBER PERON

**Head of Revenue Management and Pricing, Suzano Bens de Consumo,
10 anos de experiência**

Entrevistado por Marcelo Krybus

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de Pricing e Revenue Management? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Iniciei a minha carreira profissional como estagiário, posteriormente assistente comercial, na Companhia de Petróleo Ipiranga. Empresa na qual trabalhei até a minha formatura no curso de Administração de Empresas da USP.

Após formado, ingressei no programa de Trainee do grupo Votorantim, alocado na área de marketing da Votorantim Celulose e Papel. Nesse período, participei de toda a formação da empresa Fibria (Fusão entre a VCP e a Aracruz) e, posteriormente, do *spin-off* de todo o seu negócio papel. E, como parte do plano de venda do negócio de papel, fui convidado a estruturar a primeira filial do grupo japonês Oji Paper no Brasil (Oji Papéis Especiais).

Em meados de 2014 e ainda atuando na área de marketing, decidi mudar de carreira e aceitar o desafio de trabalhar em uma nova área, ainda pouco conhecida por mim, e segui para o cargo de Gerente de *Revenue Management* na Pepsico Foods Brasil.

A partir dessa decisão, iniciei minha jornada profissional trabalhando em uma área específica de *Revenue/Pricing*. Área com a qual me identifiquei profundamente desde o começo, e que me proporciona muitos conhecimentos e desafios diários.

Após finalizar meu ciclo na Pepsico, fui convidado a implementar a área de *Revenue/Pricing* em outras duas empresas do setor Farmacêutico: Bayer Farmacêutica do Brasil e Grupo NC/ EMS Farmacêutica (empresas nas quais não existia uma área específica de *Revenue/Pricing*).

Depois de três anos distante do setor de bens de consumo, fui convidado a voltar ao setor para estruturar a área de Revenue/*Pricing* da recém-iniciada unidade de Bens de Consumo do grupo Suzano. Empresa na qual estou próximo de completar quatro anos.

Com esses dez anos de experiência focada em áreas de Revenue, foi possível alcançar resultados consistentes em todas as empresas em que trabalhei. Resultados como, por exemplo: revisão de dispersão de desconto no seu canal de vendas direto na Pepsico, Condicionais em 95% dos descontos das vendas da Bayer; estruturação das políticas de preços entre todas as empresas do Grupo NC/EMS Farmacêutica (fim da guerra de preços entre canais/empresas), bem como levar a Suzano Bens de Consumo a alcançar a melhor rentabilidade do seu setor.

2) Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing* e *Revenue Management* no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Vejo uma grande evolução da área de *Pricing*/Revenue desde que iniciei minha carreira. Essa evolução é observada em dois caminhos: 1. na expansão do número de empresas que implementaram áreas específicas de *Pricing*/Revenue, nos diferentes setores da economia brasileira; e 2. na elevação dos cargos e formação dos profissionais de *Pricing* e *Revenue Management*.

Quando iniciei minha carreira, as áreas de *Pricing*/Revenue eram muito concentradas nos setores de serviços (aviação, hotelaria, entre outros) e nas indústrias de bens de consumo que, muitas dessas eram empresas multinacionais, e assim traziam as melhores práticas de *Revenue Management* de outros países para o Brasil (nem sempre viável).

Ao analisarmos os dias atuais, podemos considerar uma grande evolução, pois praticamente em todos os setores da economia brasileira existem áreas ou projetos de Revenue/*Pricing* estruturados. Áreas que, diferente de tempos atrás, já recebem profissionais que iniciaram suas carreiras dentro da própria área e não migraram, como no meu caso, das áreas de marketing, vendas, controladoria, finanças, entre outras. São profissionais que conhecem muito bem as particularidades do Brasil.

Essa evolução é observada também na elevação dos cargos (VP, Diretor, Gerente Sênior de *Pricing* e Revenue) e sua importância dentro das estruturas corporativas. Hoje em dia é muito comum ver sua subordinação direta aos CEOs, General Managers, Diretores Executivos, entre outros, tendo se tornado, assim, uma área independente das de finanças, vendas e marketing.

Essa autonomia que a área de Revenue/*Pricing* vem alcançando no decorrer dos últimos anos está sendo essencial para a difusão dos seus conceitos entre todas as áreas da empresa, bem como para influenciar a cultura de geração de resultados e ocupar espaços importantes nas tomadas de decisão.

3) Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

O modelo de implementação de preços que utilizo é o de sempre iniciar de fora para dentro. Sempre analisar as oportunidades do mercado e definir o novo posicionamento de preços ao consumidor, atualizar toda a formação de preços (nova arquitetura de preços) e calcular o impacto financeiro que esse reajuste de preço trará, caso seja 100% implementado.

Após as análises quantitativas/matemáticas, a área de *Pricing*/Revenue realiza um comitê de tomada de decisão, com a participação de representante de todas as áreas-foco da empresa, no qual esse cenário-base e outros cenários com maiores e menores impactos na maximização da rentabilidade são apresentados, e assim, nesse comitê, todos os riscos são debatidos e é tomada a decisão sobre qual cenário seguir.

Definido o cenário, passamos para a fase de operacionalização do reajuste de preços. Dividimos essa fase em duas frentes: 1. a comunicação junto ao time de vendas; e 2. a inclusão e parametrização dos dados no sistema.

1. A comunicação junto ao time de vendas:

O time de Revenue/*Pricing* tem a função de trazer o time de vendas para demonstrar como os reajustes foram calculados, como será cascateado, bem como alinhar com todo o time quais particularidades não foram observadas e devem ser ajustadas em conjunto.

Toda essa comunicação deverá ser realizada de forma direta, por meio de reuniões e trabalho colaborativo entre as áreas.

2. Inclusão e parametrização dos dados no sistema:

Nessa segunda fase da operacionalização, é muito importante realizar ajustes entre os canais mapeados anteriormente, ajustes entre *SKUs*, entre marcas, bem como trazer o time

tributário e de logística junto, para assim alcançar ganhos de mudanças de rotas e alteração de cadastro de produto.

- 4) **Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)**

Concordo com a afirmação de Jeff Bezos, uma vez que ao conhecer os seus clientes você conseguirá entender o impacto dos seus concorrentes em sua decisão de compra.

Esse balanço é muito interessante de ser discutido. E muitas vezes, quando sou procurado como consultor, a primeira pergunta que faço é: Você conhece o cliente? Se não, foque no concorrente, de preferência o líder de mercado, que já fez esse trabalho para você.

Quando estamos ainda entrando em um mercado, a estratégia deve ser focar e monitorar o seu concorrente. Entender quais são os que entregam o melhor valor percebido e como conquistar uma fatia do seu mercado.

Essa fatia de mercado a ser conquistada deverá estar muito alinhada ao segmento foco do produto ou serviço, seja ele: *Premium*, Custo/Benefício, Desembolso, entre outros.

Caso sejamos o líder do mercado, ou muitas vezes o desenvolvedor daquele mercado, a estratégia deve ser focada no cliente. Aqui precisamos conhecer a fundo nosso cliente, entender todas as suas necessidades e desejos, para conseguir antecipar as ações dos concorrentes e seus impactos no mercado.

- 5) **O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos? (pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquetos do Pricing - Volume 1)**

Entre os dois aspectos, considero como o primeiro a ser organizado a relatividade entre canais, pois qualquer estratégia relacionada à competitividade do produto não será efetiva se os canais não estiverem exercendo cada um à sua função.

Trago esse modelo desde meus tempos de marqueteiro. Minha dissertação de MBA teve como tema o relacionamento da indústria e seus canais de distribuição.

O ambiente mais tóxico para pilotar uma área de Revenue/*Pricing* é aquele em que não se tem a clareza de como o cliente chegará com o produto no ponto de venda, e sem esse controle, eles passam a definir e implementar o seu posicionamento. Esse ambiente provocará, com certeza, uma guerra entre os canais de vendas, e seu descontrole trará grandes impactos à confiabilidade da empresa no mercado.

Sendo assim, meu primeiro ponto de controle é sempre ter certeza de que a arquitetura de preços está sendo implementada, e caso tenha desvio, onde está e se, nesse momento, será possível ajustar ou não. A partir daí vou definir, medir, implementar e acompanhar meu posicionamento *versus* meus principais concorrentes.

6) Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) (pergunta elaborada pela Quantiz)

Considero a transparência o fator primordial e mais crítico na definição, implementação, gestão e revisão de uma política de descontos.

Uma política de descontos transparente traz confiança para todos os *stakeholders* envolvidos no processo de precificação. A transparência é a confiança de que o que foi descrito no documento será seguido, e torna-se a base para todos os debates sobre qual direção seguir no curto, médio e longo prazo.

A partir dessa transparência, é possível definir, implementar e revisar todos os outros fatores que a compõem, sejam eles: contrapartidas dos descontos; tipos de investimentos, descontos *On*, *Off* e bonificação; alçadas de aprovação; período do desconto; granularidade do desconto; Rotinas de acompanhamento, descontos sazonais; entre outros diversos fatores envolvidos.

Essa transparência está ligada às condicionalidades dos descontos aplicados. Por exemplo, um canal indireto de venda terá *x%* de desconto caso disponibilize as informações do seu estoque, envie para a indústria as suas informações de *Sell thru*, positividade etc.

A condicionalidade dos descontos pode ser estendida à grande maioria das negociações do dia a dia. E o que não está condicionado deve ser tratado como desconto estruturante e revisto

regularmente pela área de *Pricing/Revenue*, como, por exemplo, o desconto regional que influencia no preço-ponta daquele canal/*Sku*/estado naquele período.

7) Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Pela minha experiência, o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar o preço é aquele em que você consiga implementar, medir e, principalmente, controlar e revisar.

Essa personalização/granularidade está muito ligada ao estágio, tamanho, automatização em que se encontra a área de *Revenue/Pricing*.

Acredito muito no balanço entre: (1) Número de funcionários/Automatização dos processos da área x (2) Personalização/Granularidade dos preços = (3) Ganho de Rentabilidade.

Aqui você precisa calcular o investimento ideal no (1), que se deseja chegar até um nível no (2) e que trará ganhos incrementais no (3). Esse é o balanço que sempre busco, ligado sempre ao estágio em que se encontra a área de *Revenue/Pricing*.

Um bom exemplo do nível de automatização e granularidade dos preços é o uso de tecnologia para confeccionar robôs responsáveis por ajustes de variações de preços em tempo real. Acredito muito na utilização de tecnologia como forma de potencializar as áreas de *Revenue/Pricing*, que utilizará muito menos tempo em ajustes e muito mais nas tomadas de decisão.

8) Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de *Pricing e Revenue Management* está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? (*pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

O canal *e-commerce* favorece as áreas de *Pricing/Revenue* das indústrias, pois poderão utilizar de modelagens estatísticas em tomadas de decisão de preços muitas vezes específicas para os setores de serviços, como os de aviação e hotelaria.

No canal *e-commerce*, a indústria passa a ter o contato direto com o consumidor final do seu produto, e assim é possível utilizar de forma mais direta as ferramentas necessárias para trabalhar com preços dinâmicos, *TPR (Temporary Price Reduction)*, segmentação de clientes mais granular, entre outros, sem depender do cliente que intermedia a venda do seu produto.

Sendo assim, o canal de *e-commerce* oferece uma grande oportunidade de desenvolvimento das áreas de *Pricing/Revenue*, para assim aperfeiçoarem e desenvolverem suas decisões quantitativas/estatísticas. Porém, tem que se tomar cuidado com como esse crescimento impactará nos outros canais, quais dos seus produtos são rentáveis nesse canal, uma vez que a configuração de custos logísticos passa a ser um grande decisor de precificação e rentabilidade, e, principalmente, como controlar a precificação na cadeia para não ocorrer guerra entre os canais.

9) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Conforme coloquei na resposta anterior, a precificação dinâmica se tornou fundamental nas empresas que atuam no setor de serviços. Ela deve ser cada vez mais aprimorada e adaptada para os setores da indústria e comércio, entendendo em quais canais de vendas é possível sua plena utilização e sua influência nas decisões de precificação.

Sendo assim, o setor de atuação e o canal de vendas passam a ser decisórios no grau de utilização da precificação dinâmica, dentro da área de *Pricing/Revenue*. Acredito que os canais mais próximos do consumidor final, como o *e-commerce*, passam a ter vantagem na maior utilização da precificação dinâmica, dentro da indústria.

Passando para o lado da disposição do consumidor a receber essa amplitude de preço, acredito que esteja muito ligado à característica do produto e serviço comercializado. Sua estratégia deve estar baseada na necessidade do consumidor em adquirir o produto ou serviço, no período do consumo, na amplitude do desconto, na ocasião de compra, no canal de vendas, entre outros fatores. Não sou adepto de que todos os produtos ou serviços são passíveis de precificação dinâmica, e seu uso deve estar muito bem alinhado com a sua proposta de valor.

10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Para cada uma das situações e momentos do mercado, utilizo os diferentes tipos de elasticidade. Já trabalhei em setores com alto grau de migração de consumo e poucos concorrentes relevantes para o produto, cuja elasticidade foi mais utilizada. Atuei também em setores com alta quantidade de produtos concorrentes, sejam eles externos e internos, em que utilizei a elasticidade cruzada.

Um dos exemplos mais claros para esses usos de elasticidade com que trabalhei está nos produtos de bens de consumo. Como no segmento de *milk modified*, a elasticidade própria do segmento é muito forte, no qual o aumento de preços da marca Toddy, por exemplo, influencia diretamente na demanda do Nescau, e vice-versa. E no segmento de salgadinhos, que tem uma elasticidade cruzada alta, pois o aumento de preços dos produtos desse setor influencia na demanda de outros setores como bolachas, biscoitos, entre outros.

Pessoalmente, sempre trabalhei nas áreas de *Pricing/Revenue* do lado das indústrias. Nunca trabalhei no setor de serviços, que acredito sofrer um impacto mais direto dos cálculos da elasticidade em si, sobre a geração de receita em função de volume e preço.

Atuando do lado da indústria, acredito sim na elasticidade como importante ferramenta de gestão de receita, mas não a única. Acredito ser muito importante a gestão dos canais de vendas e distribuição, para a melhor gestão do preço na ponta.

Como a indústria não possui o poder de impor e sim de influenciar os preços que chegam aos consumidores, via varejo, seja ele físico ou virtual, o modelo de GTM torna-se fundamental para a definição e gestão das estratégias de preços.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de *Pricing*? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? (*pergunta enviada por Vitor Serra, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Converso muito com o meu time e meus colegas da área, sobre o que a era IA e a Automação está trazendo para todos os processos e áreas das empresas. Divido essa era em três premissas:

1. O que é fundamental e essencial do seu uso nos processos, e que melhora muito a produtividade e gestão dos processos;
2. O que é um diferencial perante os meus concorrentes, e que assim vai me fazer estar à frente e tomar as decisões de forma mais rápida e certa;

3. O que impacta negativamente na governança dos processos, pois o nível de granularidade a que se chega é muito pequeno, e assim seu impacto e seu controle demandam um tempo muito grande das pessoas, prejudicando o dia a dia da empresa

Partindo dessas três premissas, o profissional de *Pricing* deve ter o olhar crítico para analisar, entender e definir em quais desses caminhos cada uso da IA e Automação está seguindo. E, para isso, é necessário muito estudo, entendimento e acompanhamento do que está surgindo nesse mercado e sua priorização.

E, complementando, seu perfil deverá manter essa capacidade analítica muito bem desenvolvida, e somar à sua capacidade de resiliência e adaptação às constantes mudanças de mercado e ações a serem seguidas.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de *Pricing / Revenue Management* de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção? (pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

A resposta a essa pergunta depende do grau de maturidade em que está a área de *Pricing/ Revenue* e qual nível de gestão e granularidade ela pretende exercer.

Se considerarmos as empresas em que a maturidade da área está nos níveis iniciais, de uma área administradora e conciliadora, acredito que a melhor opção sejam as ferramentas de mercado (ferramentas de prateleira). Uma vez que os conceitos e as análises precisam ser padronizados e difundidos dentro da empresa. Todas as áreas envolvidas no processo de decisão de *Pricing* necessitam conhecer, entender e seguir a mesma linha.

As ferramentas de mercado têm a vantagem de padronizar as decisões e acelerar a difusão dos conceitos para todas as áreas envolvidas. São mais fáceis de serem implementadas e analisadas, porém não trazem grandes vantagens competitivas perante os concorrentes que possuem uma área de *Pricing/Revenue* mais evoluída.

Para essas empresas com áreas de *Pricing/Revenue* mais avançadas, nos níveis de estrategista e liderança, as ferramentas customizadas passam a ser mais interessantes.

Nessas empresas, passa a ser necessário entrar em um nível de granularidade maior para a tomada de decisões. E essa granularidade requer características específicas do setor de atuação em que a

empresa está inserida. Porém, como desvantagem, encontramos o esforço necessário de tempo e recurso para a sua implementação e gestão, devido a essa maior granularidade de dados.

13) Quais são os principais processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de *RM/Pricing* garante a Governança de Preços na sua Empresa? (pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Acredito que *Pricing/Revenue* é um processo. Não podemos considerar a área de *Pricing/Revenue* como uma área estática, sem mudanças constantes ou adaptações.

Sendo a área considerada um processo, todas as interações com as outras áreas de contato devem ser muito bem alinhadas e com clareza nas decisões e impactos ali debatidos e implementados.

Os processos de: revisão de política de preços, revisão de política de descontos e acompanhamento de preço na ponta, matriz volume \times preço, ações de preços de concorrentes, entre todos os outros, são essenciais. Não consigo elencar quais são os mais essenciais, pois varia muito do tamanho da empresa, da quantidade de áreas envolvidas nos processos de decisão e do grau de maturidade da área de *Pricing/Revenue*.

Para uma área que está iniciando suas atividades, acredito que uma matriz de comparação Volume \times Preços dos seus clientes por canal, a definição de uma arquitetura de preços teórica, bem como o entendimento e ajuste das políticas de descontos, devam ser análises e processos prioritários.

14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de *Pricing* com as outras áreas da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Os objetivos da área de *Pricing/Revenue* devem traduzir o objetivo global da companhia. Considero como a área fundamental para colocar a estratégia da companhia na prática do dia a dia.

Como uma área que faz a interação entre diversas outras áreas, como marketing, vendas, controladoria, Global Services, entre outras, seu objetivo principal é estruturar os processos, a

gestão e traduzir em números o que a empresa necessita para alcançar o que foi determinado na sua estratégia.

Sendo assim, considerando os *KPIs* para cada período das ações, eu colocaria de forma mais geral:

- Curto prazo:
 - Revisão e captura em preço;
 - Rentabilidade da ação/investimento – ROI
- Médio prazo:
 - Posicionamento do produto no mercado, perante os seus concorrentes ou o seu valor médio – *Price Index /Gap Price*
- Longo prazo:
 - Valor que o consumidor está disposto a desembolsar para a aquisição do produto ou serviço – Valor percebido.

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing / Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

A partir do momento em que recebo esse grande investimento, meu primeiro caminho para maximizá-lo é investir em processos, dados e treinamentos.

Alguns exemplos de investimentos que realizei, relacionados aos pontos levantados acima, estão na compra de dados de mercado, para assim ser mais exato nas tomadas de decisão; treinamento por meio de equipe própria ou terceiros, dos conceitos de *Pricing* para diversas áreas da companhia, não apenas vendas; compra de softwares de controle, gestão e tomada de decisão de investimento; contratação de consultoria externa como forma de acelerar alguns passos na jornada de *Pricing*; entre outros tipos de investimentos.

Para que ocorra a maior maximização das ações das áreas de *Pricing/Revenue*, todas as áreas envolvidas devem estar alinhadas ao propósito e conectadas por processos, de forma que se sintam envolvidas com as decisões e compreendam claramente o impacto que sua área traz para o resultado.

Nas experiências que tive de construção da área de *Pricing/Revenue* em empresas que não existiam, essa era a estratégia inicial dos investimentos iniciais. Quanto maior o investimento, mais rápido foi a implementação dessa estratégia.

16) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de *Pricing* em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a equipe de *Pricing*? (pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do *Arquitetos do Pricing* — Volume 1)

A primeira recomendação seria escutar todos os *stakeholders* envolvidos no processo de precificação, para entender o que eles esperam da área, quais são as maiores dores existentes e quais são as prioridades.

Com base nessas primeiras informações, é importante definir um cronograma de onde está e onde gostaria de chegar, nos próximos meses, indicando qual é o grau de maturidade da área hoje e quais serão os graus a serem atingidos no decorrer dos anos.

A partir desses dois passos, é possível ir desenvolvendo as atividades, começando com entregas rápidas e pontuais, para que a área ganhe confiança e passe a receber atenção e investimento.

Sempre iniciei as áreas de *Pricing/Revenue* de forma pequena, atuando direto em uma dor, entregando e depois expandindo. Não acredito em um modelo de se chegar mirando grandes entregas no curto prazo. No diagnóstico, você pode, sim, determinar o tamanho da oportunidade, mas tenha sempre cuidado no prazo para entregar essas oportunidades.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Acredito fielmente no comportamento humano na decisão de compra. Um bom tempo atrás, escutei uma frase que trago comigo até hoje: o Consumidor compra quando aquele produto ou serviço orna com ele”.

O ornar”, nesse caso, é o que chamamos de valor percebido. E esse valor pode ser influenciado por diversos fatores, como: sentimentos, praticidade, disposição a pagar, comparação aos concorrentes, impulso, disposição dos produtos, ocasião de consumo, se cabe no orçamento, entre diversas outras que eu pessoalmente nunca encontrei em uma lista completa.

Sendo assim, as áreas de *Pricing/Revenue* são responsáveis por influenciar alguns desses fatores, e fazer com que o seu produto ou serviço atenda às necessidades e desejos do consumidor naquele momento de decisão de compra.

Os profissionais de *Pricing* precisam entender esse momento, uma vez que a ancoragem dos preços, o preço psicológico, entre outras análises de precificação, estão cada vez mais complexos, instáveis e de difícil modelagem, devido à enorme quantidade de informação que os consumidores estão absorvendo.

Atualmente, estou lendo muito sobre comportamento humano e, por conseguinte, do consumidor, fazendo o possível, assim, para acompanhar as mudanças de seus hábitos de consumo e entender suas prioridades de canais de compra de produtos e serviços em relação ao valor percebido.

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de *Pricing*? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Acredito que ainda temos poucos livros sobre temas relacionados à área de *Pricing/Revenue*. Como colocado anteriormente, por ser uma área muito nova, estamos ainda engatinhando nas teorias, principalmente no Brasil.

Procuro me manter informado por meio de participações em congressos, conversas com consultorias, interações com as áreas parceiras e estudos técnicos de estatística e planejamento tributário. Como falei anteriormente, leio também muito sobre comportamento humano, e, por conseguinte, comportamento do consumidor, pois as decisões de compra estão cada vez mais complexas.

O ano de 2022, para mim, foi o ano mais desafiador nas áreas de *Pricing/Revenue*, dos últimos dez anos no Brasil. Foi o primeiro ano desse período em que tivemos inflação muito alta e renda baixa. Estou, assim, estudando cada vez mais o que deu certo e errado em 2022, pois acredito que ali foi a prova de fogo para as áreas de *Revenue/Pricing* brasileiras, e as empresas que conseguiram evoluir naquele cenário devem valorizar suas áreas.

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing*/RM, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Defino que a área de *Revenue/Pricing* se torna um sucesso a partir do momento em que se consegue transmitir, de forma fácil e estruturada, os conhecimentos técnicos para os diferentes públicos da empresa, e assim construir uma empatia que ajuda a área a se envolver nos mais diversos projetos e atividades da companhia.

Dessa forma, considero que os momentos mais marcantes na minha carreira de *Pricing*/RM foram aqueles em que consegui atingir um alto grau de interação da área de *Pricing*/Revenue com todas as outras áreas parceiras nas empresas em que trabalhei.

Mesmo nas empresas nas quais iniciei a área e me movimentei em seguida, o crescimento após minha saída e seu alto grau de interação e importância são coisas que me trazem bastante orgulho.

Em todas essas empresas, os ganhos quantitativos foram muito relevantes — ganhos sobre faturamento, margem, redução de descontos, GTN, entre outros. Porém, por questões de confidencialidade, procurei não trazer os valores, uma vez que eles pertencem às empresas nas quais trabalhei.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Primeiramente, gostaria de descrever que estou muito feliz em participar deste livro e poder compartilhar as minhas experiências nas áreas de *Pricing*/Revenue, nas quais venho atuando há mais de dez anos.

Sou uma pessoa que gosta muito dos desafios da área, pois, para nela atuar, é necessário desenvolver habilidades e conceitos de todas as áreas em contato, como marketing, vendas, finanças, *trade*, *S&OP*, entre outras.

Acredito muito no desenvolvimento e senioridade da área, e na necessidade cada vez maior de pessoas com formação específica em *Pricing*, o que demandará cursos, congressos, consultorias e treinamentos direcionados a esses profissionais.

Deixo aqui uma mensagem de otimismo com relação ao futuro desse profissional, com sua formação sistêmica, para um mundo cada vez mais conectado e complexo.

Como sempre falo para meu time: entrem nessa área e tenham certeza de que, no mínimo, aprenderão muito. Isso eu garanto!”.

MARCELO FERNANDES PRADO

Pricing Manager - South America, Continental Tire, 17 anos de experiência

Entrevistado por Marcelo Krybus

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de *Pricing e Revenue Management*? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Inicialmente, conhecia pouco sobre *Pricing* e comecei a trabalhar na área, sem que isso fizesse parte do meu planejamento inicial de carreira. Até então, vinha atuando nas áreas de marketing ou inteligência de vendas, com experiência em grandes multinacionais, como Mercedes Benz, SAP e Sadia. Contudo, em 2006, uma grande empresa de bebidas me convidou para fazer parte do quadro de colaboradores, somando a uma nova equipe de projetos, que seria responsável pela implementação de uma área estratégica de *Pricing*.

Trabalhamos durante seis meses com a consultoria McKinsey, focados em modelos de elasticidade e econometria, e após este período, entendemos que nossos algoritmos estavam ficando cada vez mais complexos e não tínhamos respostas adequadas, baseadas em nossos modelos. Insatisfeitos, optamos por deixar esta consultoria e passei então a ter minha primeira experiência com a Quantiz *Pricing Solutions*, onde focamos nos “processos existentes”, oportunidades de melhorias, *quick wins*, revisões de políticas comerciais, criação de pesquisas de preços confiáveis e robustas, criação de *dashboards* para monitoramento de mercado, dentre outras iniciativas.

Desde então, passei a amar esta área e entendi o quanto *Pricing* poderia somar para alinhar a execução das organizações nos atingimentos das suas estratégias, rentabilidade e competitividade. A Quantiz foi a minha “escola”, e, a partir daí, tive o privilégio de estruturar esta área em outras duas multinacionais, sendo que hoje, somo cerca de 15 anos de experiência em *Pricing*, sendo atualmente responsável pela área para Mercosul, numa grande indústria de Pneus.

2) Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing e Revenue*

Management no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Vejo primeiramente que os executivos brasileiros têm tido maior maturidade e investido em *Pricing* (equipes, ferramentas e pesquisas). No passado, poucas empresas tinham esta visão e encaravam *Pricing* apenas “um braço” do time de vendas, finanças ou marketing. Acredito que, atualmente, muitos deles têm enxergado valor, pois entenderam o retorno que este recurso bem empregado pode trazer para os resultados das companhias.

Quanto às tendências, esta é a minha visão:

1. **Adoção de tecnologias avançadas de *Pricing*:** cada vez mais empresas investem em tecnologias avançadas de *Pricing*, como inteligência artificial, *machine learning* e análise de *big data*. Essas tecnologias ajudam a melhorar a precisão dos preços e permitem às empresas ajustarem-nos de forma efetiva para maximizar a receita e o lucro;

2. **Análise de concorrência:** as empresas estão cada vez mais usando análises de concorrência para ajustar seus preços e estratégias de *Revenue Management*. Essa abordagem permite uma maior competitividade;

3. **Uso de modelos de simulação:** As empresas estão usando modelos de simulação para prever como as mudanças nos preços afetarão a receita. Essa abordagem permite que as empresas testem diferentes estratégias de preços antes de implementá-las.

3) **Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (pergunta elaborada pela Quantiz)**

Em meio à pandemia, alguns setores sofreram com a baixa demanda. Contudo, o setor em que atuo sofreu com a falta de produto para abastecimento do mercado. Toda a indústria nacional operou no limite de produção e, com este aumento expressivo de demanda, é natural que alguns *players* limitem a demanda através do reposicionamento de preço.

Na empresa em que atuo, todos os nossos algoritmos estão claramente desenhados e 100% alinhados com as nossas estratégias. Mensalmente temos um comitê de *Pricing*, onde apresentamos as oportunidades de mercado, cruzamos com as previsões de custos e impactos da demanda, apresentamos um cenário completo, para que toda a diretoria, puxada por *Pricing*, tenha informação suficiente para tomar a melhor decisão possível.

Este processo ocorre mensalmente com:

1. Análise do time de *Pricing* (quantitativo);
2. Exploração com o time de vendas (qualitativo);
3. Formalização das oportunidades para toda a diretoria (decisivo)

Desta forma, toda a mudança de preços em meio à pandemia obteve, sim, uma maior frequência ao longo do ano, mas todos, de forma estruturada, cirúrgica, ajustada ao correto posicionamento de preços a mercado e financeiramente saudável (nada *spot*, ou por oportunismo).

Entendemos que todo movimento de preços precisa estar alinhado com os nossos algoritmos e objetivos estratégicos, nos deixando competitivos e buscando sempre a melhor rentabilidade possível.

Como não somos líderes de mercado e nosso reconhecimento de marca não é o mais alto do mercado (estamos há pouco mais de 20 anos no Brasil e brigamos contra indústrias centenárias), temos maior dificuldade em liderar em preços.

Todavia, todos os nossos movimentos de preços são baseados no mercado (é ele quem dita e ditou a frequência de reajustes durante a pandemia).

- 4) Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)**

Jeff Bezos sempre defendeu a ideia de que entender e conhecer os clientes é mais importante do que monitorar a concorrência. Segundo ele, ao colocar o cliente como prioridade e investir em entender suas necessidades e desejos, a empresa pode oferecer produtos e serviços que atendam às suas expectativas de forma mais eficiente do que seus concorrentes. Dessa forma, a empresa consegue construir relacionamentos duradouros com seus clientes, gerar fidelização e ganhar a preferência dos consumidores.

Por outro lado, quando a empresa se concentra em monitorar seus concorrentes, pode acabar perdendo a visão do que é realmente importante: oferecer valor para seus clientes. Além disso, focar demasiadamente na concorrência pode levar a uma mentalidade defensiva, na qual a

empresa busca apenas evitar que seus concorrentes roubem seus clientes, em vez de se concentrar em aprimorar seu próprio negócio e oferecer algo único e valioso para seus clientes.

No entanto, isso não significa que a Amazon não monitora a concorrência, mas sim que a empresa acredita que a chave para o sucesso é colocar os clientes em primeiro lugar e investir em entender suas necessidades e desejos.

No segmento em que atuo (pneus), é um grande desafio precificar baseado na percepção do consumidor final, e acabamos por precificar baseando-nos na concorrência, pois é um setor onde o consumidor possui pouco conhecimento sobre os atributos do produto e os seus benefícios, fazendo com que a decisão de compra seja, na maioria das vezes, baseada apenas no conhecimento da marca.

É bastante comum consumidores definirem a compra por um determinado produto porque sua empresa está presente no Brasil há mais de 100 anos e, por essa razão, tal marca passar a ser sua referência durante a jornada de compra.

Com base nisso, todo o nosso time de marketing investe intensivamente em comunicação, buscando atingir esses consumidores, reforçando a nossa marca, a qualidade dos nossos produtos, benefícios, entre outros.

Na medida em que esse reconhecimento aumentar de forma substancial, entendo que poderemos focar no consumidor, passando, assim, a liderar em preços e não mais basear nossos modelos apenas na concorrência.

5) O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos? *(pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquetos do Pricing – Volume 1)*

Para mim, ambos são fundamentais para o sucesso do negócio. Os nossos produtos têm uma estratégia clara de preços *vs.* mercado, seja por marca, modelo ou segmento de produto (quanto mais aberto, mais difícil gerenciar e implementar junto ao time de vendas); todavia, ao sermos mais cirúrgicos, podemos captar mais valor.

Por outro lado, o correto posicionamento entre canais de vendas anda casado com o posicionamento de preços e, se não for bem executado, poderá gerar uma infinidade de conflito entre eles.

O correto posicionamento entre canais de vendas nos ajudará a posicionar nossos preços adequadamente no mercado, fomentando as vendas onde estrategicamente queremos uma maior fatia de mercado e somos mais rentáveis. Como exemplo, sabemos que dentre todos os nossos canais de vendas, não buscamos ser competitivos em 100% deles, pois isso é bem diferente de buscar a rentabilidade máximo para o *total business*.

Acabamos por priorizar nossas vendas em canais que sejam mais rentáveis, que tenham uma maior parceria de negócios (não apenas clientes focados em preço), que busquem uma maior gama do nosso portfólio (não apenas itens de alto volume e pouco rentáveis) e onde, estrategicamente, visualizamos uma tendência de crescimento no mercado.

Entretanto, é sabido que este é um dos grandes desafios de *Pricing*, porém a ferramenta de MAP (Minimum Advertised Price) poderá ser uma excelente ferramenta para reduzir ruídos entre diferentes canais de vendas. Dado o fato desta política ser pouco conhecida no Brasil, vale, aqui, uma breve explicação.

Antes desta política de MAP ser implementada, mesmo com os preços de *sell-in* devidamente ajustados em nossas listas de preços, alguns *players* de mercado, em busca de ganho de *share*, acabavam trabalhando com margem zero (ou por algumas vezes até negativa), bagunçando, assim, o correto posicionamento de *sell-out*, gerando um alto conflito entre canais de vendas, e, o que é pior, deteriorando a imagem da marca (construída com muito investimento ao longo dos últimos 20 anos, para ser posicionada como *Premium*).

Desta forma, fomos até o CADE, conseguimos a aprovação para implementar esta política no Brasil e, com base nisso, construímos processos e uma política de MAP clara, para todos os nossos parceiros de negócios.

Desta forma, definimos qual o preço mínimo de “anúncio” dos nossos produtos, efetuamos o monitoramento diário, e todos os parceiros de negócios que desrespeitam esta política sofrem sanções, que vão desde uma advertência, até um corte de verbas de marketing/incentivo de vendas, ou, na pior das hipóteses, a suspensão da venda.

- 6) **Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) (pergunta elaborada pela Quantiz)**

Com certeza, a clareza do mecanismo de descontos para todo o mercado é a mais importante delas. Estabelecer a regra do jogo, de forma clara e objetiva, é extremamente necessário para um bom relacionamento com todos os clientes e parceiros de negócios.

Para isso, uma política comercial bem redigida, alinhada às estratégias da companhia, é primordial para o sucesso do negócio. Já trabalhei em empresas de outros segmentos, onde a exatidão do *forecast* de compra (volume) e descentralização dos pedidos na última semana do mês, melhor mix de produtos eram fatores para estes parceiros obterem um maior desconto comercial.

Não creio que exista uma receita de bolo para definir quais critérios devam entrar numa política comercial, mas sim que se deve entender quais são os pontos críticos da empresa em que atuamos e trazê-los para a política, de forma a direcioná-los no atendimento das dores ou necessidades.

A revisão é, sim, necessária, mas, em minha opinião, apenas uma vez por ano, para que todos os clientes conheçam, entendam e absorvam as regras, de forma que ambos ganhem (indústria e parceiros de negócios).

7) Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Esta é uma pergunta difícil de responder. O nível ideal vai depender do tipo de negócio, da visão da empresa, bem como do líder de *Pricing*.

Quanto maior a granularidade, melhor o controle, a precisão e resultados são mais pronunciados; todavia, como contrapartida, com mais detalhes, mais trabalhoso é o dia a dia, no sentido de entender as variações de mercado, alinhar a comunicação para a correta execução da estratégia perante o time de vendas, e, até mesmo, o entendimento dos nossos posicionamentos perante nossos clientes.

Acredito ter encontrado um bom caminho, adotando uma segmentação por *tier* de mercado, categoria de produto, marcas e regionalização. Mas entendendo que cada gestor irá encontrar a receita certa para o seu tipo de negócio.

8) Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de *Pricing e Revenue Management* está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

O crescimento do *e-commerce* é inevitável e uma tendência não apenas para o segmento de pneus, mas para quase todos os tipos de negócios. Estes *players* estão cada vez mais profissionalizados, melhorando suas operações diariamente, sendo mais eficientes, ágeis às demandas de mercado e ainda podem adotar um bom planejamento tributário, colocando seus centros de distribuições em regiões onde a carga tributária é menor (uma vez que sua abrangência é nacional), o que resulta para eles numa grande vantagem competitiva, em comparação com canais tradicionais. Todavia, temos que pensar nas oportunidades que este modelo nos traz:

Maior visibilidade: os preços podem ser facilmente comparados e acessados pelos consumidores, o que aumenta a visibilidade da marca e pode atrair novos clientes.

Análise de dados: podemos coletar dados dos consumidores e do mercado para identificar padrões de consumo e oportunidades de negócios.

Personalização: podemos utilizar os dados para personalizar os preços para diferentes segmentos de clientes, oferecendo descontos e promoções personalizadas para aumentar as vendas.

Automação: podemos automatizar processos de precificação, reduzindo custos operacionais e permitindo uma resposta mais rápida às mudanças de preços no mercado.

Enfim, para lidar com esses desafios e aproveitar as oportunidades, precisamos adotar uma abordagem estratégica e multidisciplinar, que envolve uma forte análise de dados, estratégias de precificação, colaboração com outras áreas da empresa e, por fim, a implementação da política de MAP, conforme já destacado na quinta pergunta.

9) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Como é sabido pelos colegas de *Pricing*, precificação dinâmica é uma estratégia de preços em que as empresas ajustam seus preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência, sempre com o objetivo de maximizar suas receitas e lucros. Todavia, para adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência, nós podemos utilizar várias técnicas de precificação dinâmica. Gostaria de destacar quatro delas:

Preços dinâmicos baseados em demanda: podemos ajustar os preços com base na demanda do mercado, ou seja, em períodos de alta demanda, podemos aumentar nossos preços com o objetivo de maximizar nossa receita.

Preços dinâmicos baseados na concorrência: podemos ajustar os preços com base nos preços dos nossos concorrentes. Se um concorrente reduzir os preços, devemos analisar cuidadosamente se devemos ajustar nossos preços, de forma a manter ou aumentar a nossa participação de mercado.

Preços dinâmicos baseados em tempo: podemos ajustar os preços com base na hora do dia, dia da semana, temporada ou evento. Por exemplo, podemos reduzi-los em horários de baixa demanda para atrair mais clientes.

Preços dinâmicos baseados no comportamento do cliente: podemos ajustar os preços com base no comportamento dos nossos clientes, como a frequência de compra ou o tamanho do carrinho de compras. Por exemplo, os clientes que compram com frequência podem receber descontos para incentivá-los a continuar comprando.

Minha percepção é que, havendo boa utilização ou implementação, o mercado verá de forma positiva, estreitando a relação com os clientes e otimizando cada vez mais nossa receita e rentabilidade.

10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Em toda análise de oportunidade em preços apresentada ao *board* da companhia, entendo fazer-se necessário um estudo de elasticidade em preços (nível *SKU*), para que todo o corpo diretivo possa entender o impacto da nossa decisão (volume total projetado com a recomendação), impacto total em preços (ponderado pelo novo volume) e resultado financeiro.

Iniciamos o estudo de elasticidade própria e obtivemos bons resultados, mas caminhamos para o aprimoramento (elasticidade cruzada); todavia, entendemos que os modelos ficam mais complexos, não apenas por questões de movimentos de preços, mas por outros movimentos (econômicos, políticos), que podem afetar diretamente o nosso negócio (importações de produtos asiáticos, entre outros).

Outro fator preponderante foi a pandemia. Com a escassez de pneus no mercado neste período, mesmo com a subida de preços, os volumes se mantiveram ou cresceram (tanto o nosso, quando o dos concorrentes), bagunçando assim nossos modelos.

Mantemos o foco em aprimorar nosso modelo, de maneira a projetar o impacto de demanda em todas as nossas decisões de preços.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de *Pricing*? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? (pergunta enviada por Vitor Serra, participante do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

A era da inteligência artificial e da automação está afetando significativamente o papel do profissional de *Pricing*, exigindo novas habilidades e competências para enfrentar os desafios dessa nova realidade.

Com a IA e a automação, muitas tarefas que antes eram realizadas manualmente agora podem ser feitas por algoritmos, o que pode levar a uma maior eficiência e precisão na precificação. No entanto, os profissionais de *Pricing* precisam aprender a trabalhar com essas novas ferramentas e entender como elas afetam a sua função.

Além disso, a automação e a IA também estão transformando a maneira como as empresas coletam e analisam dados. Os profissionais de *Pricing* precisam ter conhecimentos sólidos em análise de dados e em ferramentas de inteligência artificial, para que possam utilizar essas informações de maneira eficaz na tomada de decisões.

O novo perfil do profissional de *Pricing* é aquele que possui uma combinação de habilidades analíticas e de negócios. Devem ser capazes de compreender as necessidades dos clientes, acompanhar as tendências do mercado e analisar dados para tomar decisões de preços de forma eficiente. Além disso, eles precisam ser capazes de trabalhar com equipes multifuncionais e ter habilidades de comunicação e negociação para garantir que suas decisões sejam implementadas com sucesso em toda a organização.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de *Pricing / Revenue Management* de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção? (pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Não há uma resposta certa para esta pergunta. Tudo depende do momento e das necessidades de cada organização, bem como do grau de maturidade dos profissionais de *Pricing* envolvidos.

Com uma equipe experiente e tempo disponível para implementação, o desenvolvimento interno pode ser uma boa alternativa (o investimento tende a ser menor, além de ser um desenvolvimento específico para o modelo de negócio da empresa); todavia, caso a equipe de implementação tenha baixa expertise, além da organização obter uma necessidade por mudança e resultado imediatos, uma solução de mercado pode também ser uma excelente opção.

Para isso, indico buscar soluções de empresas especializadas em *Pricing* (não soluções genéricas), que proponham soluções dimensionados para o seu negócio (em investimento e necessidade). Existem muitas empresas de mercado que ofertam soluções que vão além da necessidade e custam caminhos de dinheiro. Um primeiro passo seria entender as dores e necessidades atuais, e somente a partir daí escolher qual solução adotar.

13) Quais são os principais processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de RM/Pricing garante a Governança de Preços na sua Empresa? (pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

Existem vários processos essenciais para garantir o sucesso da área de *Pricing*, bem como para garantir a governança de preços. Listo abaixo alguns dos principais:

Estratégia de preços: estabelecer uma estratégia clara de precificação, que esteja alinhada com a estratégia geral da empresa e as necessidades do mercado.

Pesquisa de mercado: realizar pesquisas de mercado para entender o comportamento dos consumidores, a concorrência e as tendências do mercado.

Gestão de descontos e promoções: gerenciar descontos e promoções de forma eficaz para garantir que os preços finais estejam alinhados com a estratégia de preços e sejam rentáveis.

Monitoramento de preços: monitorar continuamente os preços para garantir que estejam em linha com a estratégia de preços definida e identificar oportunidades de reajustes.

Análise de custos: realizar análises detalhadas de custos para garantir que os preços sejam rentáveis e competitivos.

A área de *Pricing* lida com a governança de preços por meio de políticas e procedimentos claros. Isso inclui a aprovação de preços, o gerenciamento de descontos e promoções, a revisão e o monitoramento de preços e a comunicação clara de preços para clientes e partes interessadas.

14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de *Pricing* com as outras áreas da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Quando falamos em indicadores de curto e médio prazo, três deles estão claros em minha mente: volume, rentabilidade e melhoria de mix. Todavia, quando pensamos em longo prazo, temos objetivos específicos em nosso planejamento estratégico, que traçam o rumo do nosso negócio, tais como, posicionamento (ou reposicionamento) das nossas marcas, foco em mercados e/ou canais de vendas específicos (ou pela oportunidade, ou pela necessidade, ou simplesmente por ser mais rentável), e com tudo isso uma vez validado, *Pricing* puxa as discussões com os times de vendas, marketing, controladoria e *supply*, e inclui essas métricas nos algoritmos, de forma a fomentar as vendas para o caminho da estratégia.

Uma vez que todos os departamentos estão cientes dos objetivos, e esses indicadores são cascateados para cada departamento (dentro da sua área de responsabilidade), todos caminham para um mesmo norte e as discussões com outros departamentos são apenas para discutir processos e responsabilidades, e não objetivos.

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing* / *Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Penso em alguns caminhos:

1. Melhorar ainda mais a qualidade e abrangência das pesquisas de preços;
2. Investir em ferramentas mais ágeis para analisar/automatizar as oportunidades de mercado;
3. Investir em alguma ferramenta de comunicação, garantindo o correto entendimento e execução das estratégias na ponta (vendas e clientes).

16) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de *Pricing* em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a

equipe de Pricing? (*pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Estabelecer uma compreensão clara das necessidades e objetivos da empresa: antes de definir uma estratégia de *Pricing*, é importante entender a estratégia geral da empresa, seus objetivos de longo prazo, bem como a dinâmica do mercado e do negócio em que ela está inserida.

Avaliar o estado atual da empresa em termos de Pricing: é importante entender como a empresa atualmente estabelece preços, quais processos são utilizados e quais são os pontos fortes e fracos dessa abordagem. Isso pode ajudar a identificar áreas de melhoria e oportunidades para aprimorar a estratégia e execução de *Pricing*.

Estabelecer um processo estruturado de precificação: com base nas necessidades e objetivos da empresa, é importante desenvolver um processo estruturado de precificação que leve em conta a concorrência, o valor percebido pelos clientes, os custos de produção e a elasticidade da demanda.

Apresentar resultados claros e mensuráveis: para convencer a alta gestão a investir nas ideias e mudanças puxadas por *Pricing*, é importante demonstrar resultados claros e mensuráveis. Isso pode ser feito através da implementação de indicadores de desempenho específicos e acompanhamento regular do progresso em relação às metas definidas.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

A ciência da Economia Comportamental é uma abordagem que combina a psicologia e a economia para entender como os indivíduos tomam decisões econômicas. Ela tem um impacto significativo nos preços, uma vez que ajuda a entender melhor como os consumidores avaliam e tomam decisões de compra. Ela explica, por exemplo, que os consumidores não são puramente racionais e que são influenciados por fatores emocionais, sociais e cognitivos. Isso significa que, para definirmos preços eficazes, precisamos levar em consideração esses fatores comportamentais, como as expectativas dos consumidores, a sensibilidade ao preço, a percepção de valor, além do comportamento do mercado.

No segmento em que atuo (pneus), temos duas unidades de negócios com perfis totalmente distintos. De um lado, pneus de caminhões, onde toda compra é racional, baseada em ganho

financeiro (até pagam mais por uma determinada marca, desde que o custo por km seja menor), e tudo isso fica registrado em softwares de gestão de frotas.

De outro lado, temos o perfil de pneus de passeio, onde os atributos do produto, como desempenho de frenagem a seco, molhado, *grip* e km são pouco conhecidos pela maioria dos consumidores, fazendo com que a compra seja mais emocional (marca preferida, uma loja de confiança para execução de montagem, uma promoção no supermercado etc.), que faz com que o consumidor migre entre uma marca e outra.

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de *Pricing*? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Particularmente, faço parte de algumas **comunidades de *Pricing*** nas redes sociais e estou sempre lendo artigos publicados (a própria Quantiz publica uma *newsletter* mensal bastante interessante).

Tenho também um bom **relacionamento com colegas de *Pricing*** atuantes em outros segmentos e costumo trocar algumas experiências.

Gosto também de buscar **livros** quando estou trabalhando em algum projeto ou atuando em alguma frente até então por mim desconhecida (Thomas Nagle, Harry Macdivitt, Markus Kopetzky, dentre outros).

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing*/RM, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Acredito que seja o momento que estou vivenciando. Estou há quase cinco anos na empresa em que atuo e vejo que o legado que estamos construindo nos coloca numa perspectiva bastante positiva. Hoje sou o responsável por *Pricing* Mercosul (Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai), e me sinto muito realizado em saber que somos *benchmarking* em *Pricing* na comunidade de *Pricing* Américas (estamos na frente de mercados como Estados Unidos, Canadá, México e Andinas), mesmo com menos recursos (pessoas e investimento em pesquisas).

Somos referência em processos, ferramentas e resultados, e por esta razão ganhamos relevância, sendo acionados por outros mercados, no intuito de auxiliá-los na melhoria de suas atividades.

Recentemente participamos de um *workshop* Américas, onde nosso time foi o âncora para todos os demais colegas de *Pricing*. Entendo que construímos um bom legado, mas *Pricing* “são processos” e não podemos ficar estagnados. Precisamos continuar olhando para as tendências, novas ferramentas, conectar tudo isso com os objetivos da companhia e seguir adiante.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa?
(*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Como disse inicialmente, comecei a trabalhar na área de *Pricing* em 2006, por acaso; todavia, não poderia deixar de lembrar e agradecer por minha primeira experiência na área com o André Zanetti. Hoje posso afirmar que sou feliz e realizado por atuar numa área tão importante e estratégica como a nossa.

Creio que consegui, junto com o meu time, demonstrar nossa relevância na empresa em que atuamos, tanto no atingimento dos resultados, quanto nas estratégias de médio e longo prazo. Não discutimos apenas preços”, mas conectamos a variável preços” para conduzir nossa companhia no rumo que ela necessita, e quando conquistamos essa confiança, todos os departamentos e a alta liderança nos enxergam como aliados.

Até mesmo o time de vendas, que na maioria das empresas tende a obter algum tipo de atrito com *Pricing*, compreendeu que somos parceiros e que o bom andamento do nosso trabalho resulta num correto posicionamento de preços, tornando nossos produtos mais competitivos, facilitando assim suas negociações junto aos clientes.

Vejo nosso departamento como uma das áreas mais importantes dentro de qualquer empresa, e todo profissional qualificado, preparado e com uma boa habilidade em negociação terá uma carreira brilhante, uma vez que nosso nível de exposição é altíssimo (atuamos diretamente, do vendedor até o presidente da empresa).

Iniciei como analista de *Pricing*, passei por coordenação de *Pricing* e hoje atuo como Gerente de *Pricing*. Digo isso para motivar nossos colegas de *Pricing*, pois há espaço para quem quer crescer e, por outro lado, escassez de bons profissionais no mercado.

Atuamos numa área viva (que muda de tempo em tempo), e precisamos ter processos robustos e flexíveis, que se adaptem à nova realidade e necessidade do negócio; e, acima de tudo, precisamos de pessoas dispostas a fazer tudo acontecer. Juntando tudo isso, o sucesso e a realização profissional são apenas uma questão de tempo.

ROBERTA TSUSTSUI

Director Pricing Office & Transformation, Electrolux, 18 anos de experiência

Entrevistada por Tiago Martin

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de Pricing e Revenue Management? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Sou formada em Administração e iniciei minha trajetória na Cargill. Tive a oportunidade de trabalhar em diversas empresas, como Bunge, Unilever, Reckitt Benckiser, Danone e Electrolux. Passei por diversas áreas, mas tenho uma verdadeira paixão por *Pricing e Revenue Management*, pois é uma área em que se precisa ter forte entendimento da estratégia da empresa, a fim de refletir na precificação e em políticas comerciais, além de interação com diversos *stakeholders*.

Comecei precificando produtos sazonais de cesta de Natal, carnes e industrializados. Em seguida, com precificação de commodities, bens de consumo, bens duráveis e serviço. Tive diversas idas e vindas em posições em *Pricing* e em áreas que ajudaram a construir parte importante do meu *background* para um bom suporte ao negócio como *Supply Chain*, marketing e vendas. Ademais, montei meu próprio negócio de cervejas artesanais e tive a oportunidade de precificar ao consumidor final e testar na prática diversas estratégias e metodologias com bastante autonomia.

Atualmente, estou como Diretora de *Pricing Transformation* nos Estados Unidos, pela Electrolux.

2) Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de Pricing e Revenue Management no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Comecei minha jornada de *Pricing* em 2009 com um viés mais *cost plus*, em um segmento em que apesar de “commoditizado” (carnes e grãos), já se viam movimentos de extração de valor, seja por um corte específico, industrialização ou por exploração de atributos benéficos à saúde. Depois,

no segmento de FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*), vivenciei uma dinâmica bastante distinta onde exatidão e velocidade de reação eram primordiais. Estratégia e sofisticação nas mecânicas estavam mais presentes e voltadas à precificação *competitor based*. Além disso, o nível de informações de mercado era maior em frequência e cobertura.

Depois, no mercado de bens duráveis e serviços, passo por um momento de automação das atividades da precificação, *value based pricing* e com foco no consumidor. Além disso, no *Direct to Consumer* vivemos um momento de precificação dinâmica com comportamento de varejo *online*, utilização de algoritmos combinando diversas variáveis para a melhor sugestão de preço. Além de captação de valor e aproximação ao consumidor final, oferecendo serviços e consumíveis.

E, apesar dessas minhas experiências terem acontecido em ordem cronológica, para mim condizem com o que vejo de evolução na precificação também nos mercados.

Atualmente, vejo como tendência no meu segmento cada vez mais a utilização da inteligência artificial, ajudando a tomar decisões mais estratégicas com maior velocidade e precisão, além de facilitar a coleta de dados e a organização das informações.

Além disso, a "omnicanalidade", oferecendo ao consumidor múltiplas possibilidades de compra (*online, offline, híbrida*), e permitindo uma melhor experiência de compra na sua jornada. Isso possibilita uma maior fidelização, impacta bastante a precificação e traz mais desafios na diferenciação de preço entre canais.

Outra tendência é o social e-commerce via plataformas de *streaming* com *lives*. Ali o alcance e o engajamento sobem em um curto período, sendo fundamental a assertividade na estratégia de preço e a utilização de mecânicas como cupons, *consumer rebates*, entre outras.

3) Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Um dos principais motivos de reajustes no meu segmento foi a alta do custo das commodities e escassez de matéria-prima. Pensando nesses *drivers*, é muito importante ter visibilidade da curva futura de custos, renda das famílias, *share of pocket* do consumidor e rentabilidade. Além disso, um acompanhamento muito próximo do *consumer willingness to pay*, já que o preço do produto pode cruzar a linha de valor percebido pelo consumidor e, dependendo do segmento, ele pode tirar a categoria da sua cesta ou ter um *trade down* do mix.

É importante também acompanhar e prever o movimento do competidor para garantir que as decisões sejam tomadas com velocidade necessária, dadas as incertezas de mercado.

- 4) **Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços?** (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

O foco da empresa deve ser sempre conhecer seus clientes. Não adianta a empresa querer precificar um valor que não é percebido pelo consumidor. Além disso, deve oferecer produtos e serviços que proporcionam a melhor experiência, a fim de fidelizar esse consumidor num mercado competitivo e incerto.

Monitorar o concorrente é importante para garantir a agilidade na tomada da decisão e antecipar um eventual movimento.

- 5) **O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos?** (*pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Para mim, são duas coisas bastante distintas, e, portanto, é difícil compará-las. A competitividade é importante para antecipar movimentos com o fim de defender o *market share*. Além disso, para fazer um *sanity check* da estratégia da própria empresa.

Já a relatividade entre canais é fundamental para que todos os canais tenham as condições necessárias para executar a estratégia de preços da companhia. Algumas ferramentas para mitigar conflitos entre canais são: garantir uma política comercial de preços que previna isso e uma estratégia de diferenciação de portfólio.

- 6) **Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros)** (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Primeiramente, a política deve refletir a estratégia da empresa e ser uma ferramenta que permite a execução da estratégia dos canais e produtos. Além disso, é fundamental ter clareza quanto à elasticidade dos produtos cruzada com os movimentos do concorrente para garantir a eficácia dos descontos e o direcionamento mais apropriado.

Governança, processos e responsabilidades claras parecem coisas básicas, mas também são essenciais para o sucesso.

E, acima de tudo, *keep it simple*, com atenção aos detalhes. O varejo possui inúmeros fornecedores e mecânicas, então é necessário estar muito claro quais são as alavancas — para os times que executam, para o cliente e para o consumidor.

Por último, mas não menos importante, ter claras as contrapartidas (*win – win*) para garantir a remuneração por performance.

7) Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Depende muito do segmento de mercado. No meu atual segmento, em que a busca é *online* e os preços bastante visíveis, é preciso ter cuidado no nível de personalização, a fim de não causar a insatisfação do consumidor. Cada vez mais o preço do mercado *online* está se aproximando do mercado *offline*. Em um segmento de FMCG, em que o momento de decisão do *shopper* é um fator importante na compra, é possível uma granularidade maior, sem quebrar a barreira do fator ético — no meu ponto de vista, não é porque o consumidor tem mais condições financeiras para pagar mais caro que deveria ser cobrado pelo mesmo produto/serviço um preço maior. Para mim, um preço deve ser baseado muito mais no valor que o produto proporciona ao consumidor do que nas condições financeiras deste.

8) Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de Pricing e Revenue Management está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

A empresa precisa ter clara a estratégia de canais, acima de tudo, e lembrar que os outros canais são grandes parceiros, e todo cuidado deve ser tomado a fim de não abalar essa relação de confiança. O B2C é importante para estreitar a relação da indústria com o consumidor final, o que pode trazer muitos *Insights*. É importante ter transparência e uma boa comunicação com o

varejo. Uma boa estratégia é a separação de portfólio para mitigar o conflito de canal. Caso isso não seja possível, escolher quais são os itens táticos do varejo e quais são os do B2C.

9) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (pergunta elaborada pela Quantiz)

A precificação dinâmica é bastante poderosa, pois proporciona uma série de possibilidades que uma precificação a um varejo B2B, por exemplo, não permite:

- Teste A/B para entender a percepção de valor por parte do consumidor;
- Reagir rapidamente a mudanças de custo, como durante a pandemia;
- Reagir rapidamente a mudanças da concorrência;
- Reação dinâmica a necessidades de ajustes de inventário;
- Maior granularidade na estratégia de precificação.

O importante é, se for uma reação ao competidor, ter muito claro quem é o *main offender*. Em segmentos de duopólio é mais fácil, mas em alguns segmentos mais competitivos isso é importante, pois não é possível seguir todos os competidores ao mesmo tempo. Além disso, é útil para não desperdiçar recursos desnecessários, pois se não é um *main offender*, não irá ter impacto no seu volume.

10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Ter claro o fator de elasticidade por produto é muito importante para desenhar calendários promocionais mais eficazes, ter uma política de reação rápida à concorrência e ainda estimar qual o retorno esperado de um investimento e mensurar *after the fact*. Elasticidade cruzada para definir que itens e em qual período promocionar, análise de *main offender*, possível canibalização do próprio portfólio. Além disso, a elasticidade em canais *online* pode mudar em relação ao *offline* para o mesmo produto, então é uma informação importante a definição de para qual canal de

venda direcionar uma promoção e profundidade da ação. São inúmeros os *Insights* vindos da elasticidade. É um fator que ajuda na decisão de reagir a um competidor: *do nothing, attack*.

Além disso, é importante considerar alguns fatores de mercado como penetração da categoria, tendências de hábitos de consumo, valor percebido da marca, ambiente competitivo.

Em relação às variáveis econômicas, ter clareza e visibilidade da curva das commodities que impactam o seu *business*, taxa de juros, câmbio, quando existe exposição, e política fiscal.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de Pricing? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? (pergunta enviada por Vitor Serra, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

O papel do profissional de *Pricing* se torna menos operacional — aquele de manutenção de tabelas e promoções — e mais analítico usando mais ciência na tomada de decisão, ao invés do modo empírico de tentativa e erro. Além disso, proporciona mais segurança e precisão na precificação e na tomada de decisão baseada em fatos e dados.

A máquina não pode substituir 100% o ser humano porque ainda há alguns fatores externos e internos, bem como ajustes, que devem ser feitos como relacionamento com o consumidor final e com o cliente, *willingness to pay*. Fator emocional no momento de decisão do *shopper*.

Vejo o perfil do profissional de *Pricing* mais conectado com o negócio e com o consumidor final. Além disso, conhecimento de plataformas para *business Intelligence* é fundamental para conectar diversas fontes de dados e transformar os dados em informação.

Aqueles que tiverem conhecimentos em IA e programação com certeza estarão à frente, já que ainda é um *skill* bastante escasso no mercado.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de Pricing / Revenue Management de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção? (pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

O nível de maturidade de uma empresa para desenvolver uma solução customizada precisa ser muito alto, o que não é o caso de 80% das empresas globais. Idealmente, é uma solução

“semipronta”, que tem experiência e soluções pré-desenhadas, mas que permite algum nível de flexibilidade e customização. Contudo, para empresas globais, quanto menor a customização, maior é o ganho de escala para implementar globalmente a solução. Penso que a implementação deve ser feita em ondas, o ótimo é inimigo do bom — comece com uma automação que atenda e seja melhor que o trabalho operacional, e aos poucos vá ajustando. Já passei algumas vezes pelo processo de automação e nunca vai existir solução 100% perfeita no mercado.

13) Quais são os principais processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de RM/Pricing garante a Governança de Preços na sua Empresa? (pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

Acima de tudo, é importante que exista uma política de preço clara e alinhada com a estratégia da empresa. Além disso, uma governança transparente com responsáveis e DOA (*delegation of authorities*) para cada etapa do processo da definição do preço, assim como mecânicas (*RACI Matrix*).

Em relação à estrutura, o time precisa ter agilidade com SLAs pré-definidos, abertura para entender as necessidades das áreas de negócio e muita resiliência.

É fundamental ter ferramentas adequadas que permitam o gerenciamento do preço, tanto a parte operacional, como a analítica e otimizadora. Contudo, isso pode acontecer em ondas de implementação. O sucesso é uma jornada, não se vai de um processo rudimentar de precificação à excelência da noite para o dia.

14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de Pricing com as outras áreas da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

Os indicadores variam, dependendo do *time frame* da decisão:

Curto Prazo

- Competidor;
- *Market share*;
- *Market size* – comportamento do mercado (*bearish, bullish* etc.);

- Disponibilidade: Capacidade fabril e nível de estoque do varejo;
- Estratégia do canal;
- Desafio de rentabilidade.

Médio Prazo

- Curva de custos;
- *Competitor Intelligence*, quais os movimentos esperados do competidor;
- *Share of pocket* consumidor;
- Estratégia do canal e da categoria.

Longo Prazo

- Estratégia da empresa, já que a precificação é um *enabler* dessa estratégia;
- Os hábitos do consumidor vão mudar ou permanecer?;
- Consideração do consumidor pela marca.

Os objetivos de *Pricing* devem estar alinhados com os objetivos das demais áreas, já que a precificação deve refletir a estratégia da empresa. Quando existe uma desarmonia, é importante verificar se as métricas de remuneração variável, por exemplo, condizem com essa estratégia, garantir uma comunicação aberta e flexível quando necessário, além de treinamentos e engajamento dos *stakeholders* e *sponsors*.

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing* / *Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

Depende do momento da empresa e da maturidade em *Pricing*:

Maturidade baixa — governança, treinamento, *change management* e estrutura;

Maturidade média — automação dos processos e captura de valor;

Maturidade alta — utilização de dados para *Insights* de produto, percepção de valor, inovação.

- 16) **Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de Pricing em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a equipe de Pricing? (pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1)**

No início, é preciso conhecer bem os processos da empresa e as dores dos times. Para tanto, é importante conversar com as diversas áreas que estão de alguma forma envolvidas em Pricing, clientes, entre outros. Com certeza existem inúmeras insatisfações dos times de vendas, finanças e marketing quando essa área não é robusta e estruturada.

Em seguida, mensurar onde erramos e deixamos dinheiro na mesa. E onde existe oportunidade para otimizar ainda mais o resultado. É a mecânica mais poderosa, e com foco conseguimos alavancar alguns milhares de benefício.

Durante esse processo, é fundamental construir forte parceria com os *stakeholders* e ter um plano robusto de *change management*. E, ainda, entender o tamanho e a capacitação da estrutura para atender às demandas.

- 17) **Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (pergunta elaborada pela Quantiz)**

O consumidor tem um comportamento diferente do *shopper*. E, portanto, as comunicações e investimentos devem ser distintos, dependendo do momento de compra do produto. Ou seja, ter em mente os mecanismos que impulsionam a escolha numa decisão de alocação de recursos, preços de mercado etc. Fatores emocionais levam a uma compra de impulso.

Além disso, outras variações, como mudanças climáticas impactam em decisões de redução do consumo de energia, priorização por marcas com apelo de sustentabilidade ambiental. Esses são alguns fatores que as empresas podem utilizar na precificação.

- 18) **Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de Pricing? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no**

assunto? (*pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Quando iniciei em *Pricing*, não existiam muitas formas de se manter informado ou trocar ideias sobre a área. Atualmente, vejo diversas opções, como ter contato com pessoas do meio, participar de simpósios, de fóruns de discussão e de treinamentos. Além disso, busco seguir plataformas e empresas que possuem soluções em *Pricing*, como a *Professional Pricing Society*, a Quantiz e algumas ferramentas de mercado para ficar antenada nas inovações.

Além disso, livros são bacanas para se aprofundar, como, por exemplo, *The Oxford Handbook of Pricing Management*, *The Price Advantage* e *Pricing and Revenue Optimization*, do diretor de *Pricing Science* na Amazon.

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de Pricing/RM, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de Pricing ou Revenue Management dentro da sua organização? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

O momento mais marcante é agora, que estou num fórum de discussão global de precificação onde se questiona até que ponto a precificação é uma estratégia 100% local ou se podemos ter algum nível de globalização. Que tipos de benefícios podemos extrair daí? Apesar de sermos culturalmente diferentes, a percepção de valor do ser humano no final do dia é a mesma? Que ganhos de escala são possíveis no processo?

O sucesso, para mim, se dá quando a estratégia da precificação é um *enabler* da estratégia da empresa e os diversos níveis da organização têm clareza do que é necessário em termos de políticas e governança e estão na mesma direção para atingir um benefício em comum. Conflitos sempre vão existir e são saudáveis, mas o destino e a jornada precisam estar alinhados.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Não existe lugar melhor para se estar em uma companhia. É onde temos ganhos rápidos, mas também sustentáveis, temos visão do todo, mas também do detalhe; é um profissional extremamente complexo e 360º, com *skills* de *people leader*, mas também de *business leader*, e com grandes oportunidades de mercado. A empregabilidade é alta, possui grande impacto no negócio, nível de exposição alto, e é foco de investimento de grande parte das empresas.

O relacionamento interpessoal e *change management* é fundamental para a mudança, e o que é óbvio para você não é necessariamente óbvio para o próximo. É essencial ter abertura para escutar os *stakeholders*, líderes da empresa, e mudar a rota, se necessário.

Ademais, é importante ter o hábito de fazer *post mortem* para saber o que funciona, assumir riscos controlados (pilotos), com foco na inovação e no constante crescimento. Errar é parte do processo.

Não existe certo e errado em *Pricing*, existe “certo” para o momento da estratégia da empresa, do mercado, do segmento, do consumidor. É um organismo vivo e não estático.

ROBERTO TOSTA

Gerente de *Pricing*, Liberty Seguros, 13 anos de experiência

Entrevistado por Tiago Martin

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de *Pricing e Revenue Management*? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Sou formado em Economia e desenvolvi toda a minha carreira profissional no setor de seguros, me especializando na área de *Pricing* e de modelagem estatística.

Minha trajetória profissional teve início na SulAmérica Seguros em 2008, quando eu estava buscando meu primeiro emprego ou estágio. Comecei com um contrato temporário em uma equipe de relacionamento com prestadores de serviços. Depois de ser efetivado e trabalhar por dois anos nesse time, me candidatei a um processo seletivo interno na área de precificação, pois me identificava com o perfil dessa área e desejava aprender e desenvolver algumas habilidades específicas trabalhadas nela. Fiquei na área de preços da SulAmérica até 2015, tendo a oportunidade de conhecer todo o processo de precificação, desde a estruturação da base de dados até a tomada de decisões estratégicas para a otimização dos preços.

Em 2015, fui convidado para trabalhar na Generali Seguros, onde estava sendo montada uma nova área de *Pricing* técnico responsável por toda a estruturação dos modelos preditivos para a melhor estimativa possível dos custos associados aos sinistros (o valor de indenização pago pelas seguradoras). Depois de dois anos, retornei para a SulAmérica com o desafio de participar de um projeto de precificação que recolocou a empresa em um caminho rentável para o produto de seguros de automóvel. Em 2019, passei a integrar o time global de modelagem preditiva para *Pricing* da Liberty Mutual, sendo que desde 2021 assumi uma equipe que hoje é a responsável pelos modelos de *Pricing* do produto de Auto Individual para a América Latina.

2) Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing e Revenue*

Management no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do Arquetos do Pricing — Volume 1)

Atualmente, os assuntos mais discutidos e estudados na área de *Pricing* para o setor de Seguros são dados e tecnologia. O objetivo principal da precificação de seguros é oferecer preços personalizados, precisos e justos aos clientes. Para alcançar esse objetivo, é essencial investir em bases de dados estruturadas e confiáveis, modelos estatísticos preditivos complexos que geram vantagem competitiva às empresas, maximizando suas receitas e lucros.

Além disso, é importante investir em sistemas de preços flexíveis e ágeis. Em um ambiente econômico dinâmico e com forte concorrência, os preços devem ser ajustados rapidamente, de acordo com a demanda e outras variáveis em tempo real, o que chamamos de *dynamic Pricing*.

Quando comparo estes assuntos e tendências atuais com o que havia no período em que comecei, há 13 anos, vejo uma notória evolução na qualidade dos dados, na capacidade e velocidade de processamento, além de profissionais cada vez mais capacitados e atentos a novidades tecnológicas.

No mundo de seguros, uma característica é que sempre tivemos uma grande quantidade de dados à disposição, e a maneira como as seguradoras extraem informação e valor desses dados é fundamental e vem em notória evolução nos últimos anos. Acredito que esta continua sendo uma das principais tendências para o futuro.

Outra tendência é, também através dos dados e do conhecimento do negócio, entender cada vez mais a necessidade dos clientes e mudanças de hábitos e comportamentos com novas opções, buscando oferecer preços e produtos cada vez mais personalizados. Neste ponto, ter agilidade nos processos e nas ofertas é fundamental para a competitividade das empresas.

3) Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Durante a pandemia, o setor de seguros foi impactado fortemente de diferentes maneiras. Para seguros de vida, a sinistralidade foi obviamente impactada de imediato, devido ao aumento do número de mortes, o que levou a alguns períodos turbulentos de resultados para os produtos e empresas que atuam neste setor.

Para o seguro de automóveis, como um outro exemplo, durante o período de *lockdown* observou-se uma queda na frequência de sinistros, já que havia menos carros andando nas ruas, o que

beneficiou a sinistralidade das seguradoras em um primeiro momento. Porém logo depois começamos a observar um aumento expressivo no preço de veículos (tanto novos quanto usados), devido a problemas na cadeia de produção, como a escassez de peças e componentes, pressionando seus custos. Com isto, as indenizações pagas pelas seguradoras aumentaram consideravelmente, pressionando sua sinistralidade.

Esses acontecimentos servem para ilustrar quão rápido pode mudar o cenário em que se está inserido, principalmente durante a pandemia, e isso afeta diretamente as decisões de estratégia de preço da empresa. Se uma empresa consegue se antecipar a um cenário como esse e realizar os ajustes de preços necessários, obterá uma grande vantagem em relação à concorrência. Um outro ponto importante, neste contexto, conforme mencionado na pergunta anterior, é que um sistema em que se implemente e tenha agilidade para realizar ajustes de preços rápidos, e com segurança, é fundamental para o processo da área na empresa.

Entre os pontos para realizar ajustes de preço no mercado, considero que o principal é ter um acompanhamento da performance do sistema de preços e monitorar a sua eficiência de acordo com o que foi planejado. Por exemplo: em quais nichos a sua conversão está muito mais baixa do que se espera? Ou então se a rentabilidade não está adequada (sinistralidade alta demais)? Essa capacidade de identificar essas situações e agir com agilidade é fundamental para uma vantagem competitiva para a empresa.

4) Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Acredito que tanto a análise do perfil do cliente quanto o monitoramento dos competidores são importantes para a estratégia e o sucesso das empresas. No entanto, tendo em conta a afirmação de Bezos, concordo que conhecer o perfil do cliente é crucial para obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Compreender o perfil do cliente — suas necessidades, preferências e disposição para pagar mais por um produto ou serviço — permite que uma empresa ofereça soluções personalizadas que atendam às necessidades do cliente. Um exemplo é o setor de seguros de automóveis, em que algumas empresas oferecem “pay as you drive” — cobrando de acordo com a quilometragem dirigida pelo cliente.

Em relação à definição de preços, conhecer o perfil de risco do cliente é fundamental para as seguradoras. Ao vender uma apólice de seguro, as seguradoras precisam estimar seus custos operacionais, e isso envolve conhecer o perfil de risco de seus clientes. Além disso, sob uma perspectiva de demanda, compreender a disposição do cliente em pagar e sua sensibilidade ao preço é fundamental para oferecer preços personalizados e otimizados.

Em resumo, compreender as necessidades e o perfil do cliente é fundamental para se antecipar à concorrência e obter vantagem competitiva. Isso pode ser alcançado por meio da análise do perfil do cliente e da definição de preços personalizados.

5) O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos? (pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquetos do Pricing - Volume 1)

Considero esta reflexão um complemento à pergunta anterior. Ao passo que ter um posicionamento de preço competitivo é fundamental, a estrutura de preço entre canais e produtos também é crucial para atender às necessidades e particularidades de cada público.

Como exemplo, posso citar a empresa em que trabalho atualmente, a Liberty Seguros, que lançou uma nova marca de produtos chamada Aliro, com o objetivo de levar um produto de seguro mais acessível, com coberturas mais enxutas, para um público em que o seguro de automóveis tradicional seria inacessível.

Portanto, conhecer os seus clientes e fornecer soluções e preços adequados e personalizados é um fator fundamental na competitividade de uma empresa.

6) Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) (pergunta elaborada pela Quantiz)

Considero que o principal ponto para uma política de desconto eficaz é definir de uma forma clara o seu objetivo: atrair novos clientes? Reter os clientes existentes? Aumentar suas vendas? Ou girar o estoque? Todas estas são opções válidas, que exigem estratégias diferentes para se chegar aos seus objetivos.

Outro fator importante é conhecer a elasticidade de seus produtos e clientes para estimar essa política de forma correta e seu impacto nos resultados da empresa. Quando pensada em uma

forma de promoção, tal política também deve ter um prazo definido e deve-se criar mecanismos para acompanhar e monitorar os seus resultados.

Para o setor de seguros, podemos ter promoções, no caso de apostar ou incentivar um nicho específico em que se deseja vender mais, ou então em oportunidades de *cross-selling*, como, por exemplo, oferecer desconto em um produto de seguro residencial para o cliente que já possui um seguro de automóvel na seguradora.

7) Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

No mundo de precificação em seguros buscamos sempre personalizar o preço ao máximo. Uma característica do setor é que o cliente fornece diversas informações à seguradora, como dados do seu veículo, sua utilização, região de residência, entre outras. Portanto, todas estas características são precificadas com o objetivo de estimar da melhor maneira possível o custo de seu cliente.

A empresa de seguros que consegue segmentar o seu preço de uma maneira mais eficiente obtém vantagem competitiva frente a sua concorrência. Vamos dar o exemplo de uma situação que chamamos de seleção adversa:

	Cliente A	Cliente B
Preço Seguradora A	R\$ 500,00	R\$ 1.500,00
Preço Seguradora B	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00

Na situação acima temos uma seguradora que diferencia o preço por cliente e outra que possui o mesmo preço. Assumindo que o modelo de preço da seguradora A é eficiente em estimar o custo de cada cliente, a tendência seria ter o cliente A optando pela seguradora A pelo menor custo, e o cliente B optando pela seguradora B também pelo menor custo. A diferença é que a seguradora A estaria cobrando um preço adequado para o cliente que consegue captar, enquanto a seguradora B estaria com uma insuficiência de preço, gerando piores resultados operacionais.

Esta análise está considerando apenas a ótica do custo, porém o nível de personalização de preço poderia (e deveria) chegar sob a ótica de elasticidade, *willingness to pay*, análise de concorrência entre outras, para obter resultados otimizados.

Entendo que para outras indústrias este tipo de personalização não é possível por diferentes motivos, mas compreender o perfil e as necessidades de seus clientes e aplicar alguma segmentação de preço (seja ela por canal, região etc.) é importante e pode trazer vantagens em

seu mercado. Apenas um ponto de atenção tem relação com a privacidade de dados e possibilidade de discriminação com base em fatores pessoais. Um equilíbrio é fundamental entre a personalização de preços, a proteção dos dados dos clientes e a transparência do processo de precificação para obter sucesso em sua estratégia de precificação.

- 8) Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de *Pricing e Revenue Management* está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)**

O e-commerce ainda não é uma realidade para o mercado de seguros no Brasil, em que o principal canal de vendas é feito através de corretores. O que temos hoje são aplicações *online* para corretores, que comparam o preço de uma maneira automática entre diversas empresas. Isso propicia um ambiente de alta competitividade, bastante sensível a preços, fazendo com que as empresas de seguros se preocupem com a competitividade e a otimização de seus modelos de precificação.

- 9) Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (pergunta elaborada pela *Quantiz*)**

Em um mundo altamente dinâmico e com mudanças a todo tempo, de comportamento e necessidades dos clientes, alterações nas condições do mercado e na concorrência e cenários econômicos dinâmicos por conta da globalização, é extremamente necessário ter um modelo de preços que possa ser dinâmico e flexível de acordo com a dinâmica do mercado.

O primeiro requisito que me vem à mente para implementar uma precificação dinâmica é a capacidade de gerar e obter dados de forma rápida e confiável. Também são necessários sistemas para implementação de modelos/algoritmos de preços que sejam flexíveis, possuam governança e permitam implementar ajustes de preço de forma rápida e dinâmica.

Outro fator fundamental é a capacidade do seu sistema de realizar testes A/B ou *Champion x Challenger* e monitorar os números para medir a eficácia de novas ações de preço. Assim, correções podem ser aplicadas de maneira ágil, caso ajustes sejam necessários.

Algoritmos de precificação dinâmica, que analisam dados em tempo real e ajustam os preços de acordo com as condições do momento seriam a evolução natural desta atividade para as empresas que estejam preparadas, em termos técnicos e capacidade humana, para dar este passo.

10) Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? *(pergunta elaborada pela Quantiz)*

A elasticidade é uma medida fundamental para a estratégia de preços das empresas. Em um ambiente de baixa elasticidade, as empresas tendem a aumentar seus preços, já que teriam um baixo impacto na quantidade demandada. Entretanto, esta não é uma realidade para o mercado de seguros do Brasil, em que uma alta elasticidade implica em um mercado altamente competitivo, com as empresas buscando aumentar sua segmentação de preços em busca de melhores resultados.

Um desafio é compreender que a elasticidade se comporta de maneira não necessariamente linear. Ou seja: um aumento de preço de 2% e um de 10% pode não ter a mesma percepção por parte do cliente, sendo difícil estimar uma curva precisa de elasticidade de acordo com a sua variação de preço. Outro ponto de discussão é como a elasticidade pode ser diferente entre perfis e variáveis. Segmentar a elasticidade é outro desafio, para conhecer e otimizar seus preços de maneira eficiente.

Sobre as outras variáveis econômicas e fatores de mercados considerados na definição de preços, temos:

1. **Custos:** custos de produção e operacionais que servem como base, já que se você vende um produto abaixo do seu custo, está perdendo dinheiro. No caso de seguros, como mencionei em perguntas anteriores, esses custos são estimados com base em modelos estatísticos.
2. **Posicionamento da marca em relação à concorrência:** definir qual é o seu posicionamento e acompanhar o movimento de preços da concorrência em um mercado altamente competitivo é fundamental para uma estratégia de preços bem-sucedida.

Estes três pilares (custo, concorrência e elasticidade) seriam a base para a estratégia de preços, posso dizer que não apenas do mercado de seguros, mas como de qualquer mercado, considerando suas devidas particularidades.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de *Pricing*? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? (*pergunta enviada por Vitor Serra, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Penso que o perfil de qualquer profissional deve acompanhar a evolução tecnológica e ele estar sempre antenado a novas tendências, necessidades e possibilidades que a tecnologia tem a oferecer. Para o profissional de *Pricing*, vejo uma tendência de uma cultura cada vez mais orientada a dados, na capacidade de manipulação desses dados e na extração de informações que permitam levar a *Insights* que conduzam a decisões estratégicas nas definições de preços.

Com a automatização de muitos processos manuais, temos visto uma demanda por profissionais com *hard skills* específicas, seja em linguagens de programação como Python e R, conhecimento em modelos preditivos como *Machine Learning* e ferramentas de visualização de dados como PowerBI, Tableau etc. O conjunto dessas ferramentas permite ter um processo completo e dinâmico de análise de dados.

Como resultado, o perfil do profissional de *Pricing* está mudando. O novo profissional de *Pricing* deve ser altamente habilidoso em análise de dados, estatística, programação e inteligência artificial. Ele precisa entender como os modelos de IA e *machine learning* podem ser usados para coletar e analisar dados em grande escala, bem como aplicar esses *insights* para tomar decisões de precificação mais precisas e eficazes.

Porém, nem tudo gira em torno de *hard skills* e conhecimento por programação e modelagem. O conhecimento do negócio é fundamental para interpretar, entender e extrair a melhor informação possível que os números mostram. Outra habilidade fundamental é a comunicação, principalmente para traduzir temas mais complexos para outras áreas que possuem interface com a equipe de *Pricing*.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de *Pricing / Revenue Management* de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção?

(pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Tudo vai depender do estágio de desenvolvimento da empresa em relação a dados e estrutura da área de *Pricing* e *Revenue Management*.

Uma solução pronta seria mais atrativa para empresas que não tenham dados e processos de *Pricing* maduros o suficiente para o desenvolvimento de modelos proprietários. Estas soluções costumam ser mais acessíveis em termos de custo e tempo de implementação, além de que se for oferecida por uma empresa com credibilidade no mercado, tem o benefício de ser uma solução comprovadamente eficiente e funcional.

Porém, penso que a solução ideal de médio/longo prazo seja a de modelos e processos proprietários, já que estas são capazes de atender a necessidades específicas da empresa e de seu público-alvo. Este é normalmente um processo mais longo e possivelmente até mais caro, por conta do seu nível de personalização, estrutura de dados e processos e conhecimento técnico de sua equipe, portanto não são todas as empresas que estão preparadas para migrar para essa solução a curto/médio prazo.

Aqui menciono apenas a decisão estratégica dos preços, como regras ou modelos estatísticos. Soluções como softwares de implementação e governança do processo de precificação normalmente são terceirizadas por empresas especialistas nesta área.

13) Quais são os principais processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de RM/Pricing garante a Governança de Preços na sua Empresa? *(pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1)*

Alguns processos já mencionei em questões anteriores, como estruturação e análise de dados e o uso de modelos estatísticos para otimizar o processo de precificação. Um ponto muito interessante e que muitas vezes não é devidamente priorizado é a governança. Um processo bem estruturado e documentado é fundamental para garantir a confiabilidade e continuação do processo de precificação das empresas. É preciso criar padrões que documentem o processo de análise e tomada de decisão, assim como um software que permita visibilidade de manutenções em diferentes regras de preço; também, um processo de revisão de alçadas que possa mitigar erros de versões inadequadas em produção é fundamental para um processo otimizado e com credibilidade da área de *Pricing* e *Revenue Management*.

14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de *Pricing* com as outras áreas da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Em seguros, o indicador mais conhecido, e talvez o mais importante, é a sinistralidade. A sinistralidade é um cálculo entre o total de indenizações pagas pela seguradora (sinistros) e montante de receita paga por seus clientes (prêmio). Este indicador reflete o resultado operacional da seguradora — quanto menor for esse índice pode-se dizer que mais rentável é a operação.

O ponto ótimo de sinistralidade pode variar em função do tipo de produto e da estratégia da empresa, porém este não é o único indicador que é levado em consideração para a rentabilidade da empresa. Outras despesas, como despesas administrativas, operacionais e comissões, também compõem os custos da empresa.

Outras métricas também são importantes para avaliar a competitividade da empresa, como índice de conversão das cotações e índice de retenção (similar ao *churn* em outros mercados). Uma comparação entre estes dois índices com a sinistralidade normalmente é a análise em conjunto para verificar se a estratégia e a performance da empresa estão alinhadas em termos de rentabilidade e crescimento.

Um ponto de extrema relevância é garantir uma comunicação eficaz e o alinhamento entre diferentes times sobre as metas das empresas. Quando há um entendimento sobre a estratégia da empresa e aonde se quer chegar, a comunicação e a cobrança em relação a estas metas se torna mais fácil e fluida.

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de *Pricing* / *Revenue Management*. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)

Como já mencionei em outras perguntas, entendo que uma área de *Pricing/Revenue Management* deva ser orientada a dados em primeiro lugar. Portanto, minha primeira ação seria entender em qual nível está a atual estrutura de dados e investir fortemente nesse aspecto conforme a necessidade. Ter um *Data Warehouse* estruturado, confiável e que possibilite que o time de *Pricing* tire informações valiosas do seu negócio seria este primeiro passo.

O segundo seria capacitar a equipe de *Pricing* também no sentido *data-driven*. Seja através de treinamentos técnicos, softwares ou contratação de profissionais no mercado com domínio das *skills* desejadas, que sejam capazes de disseminar este conhecimento ao time já existente. Esta estrutura seria capaz de gerar algoritmos e modelos preditivos capazes de gerar um processo otimizado para a definição dos preços.

Por último, mas não menos importante, é necessário investimento em softwares que sejam capazes de implementar e gerir este sistema de preços criado pela equipe, com governança, confiabilidade, flexibilidade e agilidade para mudanças e correções, se necessário.

16) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de *Pricing* em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a equipe de *Pricing*? (pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do *Arquitetos do Pricing* — Volume 1)

A recomendação para os primeiros 100 dias está muito relacionada a tudo o que já falei aqui. Acredito que a cultura *data-driven* deve ser adotada por todas as empresas de todos os segmentos, então a minha prioridade seria mapear e entender a estrutura de dados atual da empresa para extrair *insights* e valor da maneira mais rápida e eficiente possível.

Outro ponto extremamente importante, é conhecer e se ambientar em outras áreas e equipes dentro da própria empresa. Entender os seus processos, necessidades e dificuldades é fundamental para criar sinergia entre os times e agregar valor para a empresa como um todo. Um exemplo prático é que, em outras empresas em que trabalhei, fazíamos atividades em que todos os analistas do time passavam um período ou um dia com analistas de outras equipes, acompanhando o seu dia a dia. No caso de seguros, a comunicação e o conhecimento do processo de áreas como produto, comercial/vendas, sinistros e atendimento ao cliente é fundamental para um processo de preços mais otimizado e com maior qualidade.

Sobre os argumentos para convencer a alta gestão, este é um ponto importantíssimo, já que sabemos que a cultura de *Pricing* em algumas empresas ou setores nem sempre é desenvolvida. Acredito que apresentar dados e números é uma maneira eficiente de argumentar e convencer sobre a ideia que se pretende vender.

Uma estratégia seria apresentar estudos e dados de empresas que tiveram sucesso saindo de uma estrutura de *cost-based* ou *cost-plus Pricing* para um processo de *Pricing* segmentado e otimizado.

Com isso, iria sugerir um plano com um teste piloto em algum segmento, seja um produto, canal ou *SKU*, monitorar os resultados e, assim, poder medir a performance do novo processo e convencer, com números, acerca do quanto isso otimizaria a rentabilidade da empresa.

Claro que todo este processo não é simples, provavelmente envolveria pesquisa, treinamento e desenvolvimento por parte do time para fazê-lo de maneira eficiente, porém acredito que provar o valor da área de *Pricing* com números é o melhor caminho para provar o valor que o time pode trazer e converter em resultado para a empresa.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Este ainda é um ponto que não vejo sendo muito explorado no mercado de seguros, dada a comparação direta de preço de um único produto entre diferentes seguradoras — normalmente uma decisão mais racional.

Acredito que vieses cognitivos e emocionais do ser humano possam influenciar decisões de escolhas de produtos e de preços. Em alguns setores é possível tomar vantagem e utilizar este tipo de comportamento a seu favor, como na famosa comparação entre produtos P, M e G, em que há ajuste de preços suavizados sem que o consumidor perceba uma maior relação custo x benefício ao optar pelo produto M ou G em relação ao P. Em determinados setores, sabemos que esta é uma prática comum que visa aumentar o *ticket* médio de seus clientes, utilizando a ciência da economia comportamental a favor das empresas.

Para o mercado de seguros, como mencionei, este item ainda não é tão explorado, porém podemos notar alguns destes comportamentos em situações em que o cliente precisa escolher o valor de sua franquia. Antes as seguradoras ofereciam apenas uma ou duas opções de franquias (normal e reduzida), porém esta oferta vem aumentando, com mais opções disponíveis ao cliente.

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de *Pricing*? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

A disseminação de conhecimento hoje é cada vez mais rápida e ampla com a internet, as redes sociais e cursos cada vez mais acessíveis. Vou citar algumas formas que utilizo para estudar e me manter atualizado no assunto:

1. LinkedIn: é uma ótima maneira, seja participando de grupos de discussões ou seguindo empresas e autores ou profissionais especialistas no assunto. Algumas indicações que eu particularmente sigo: Mark Stiving, Patrick J. Taylor, Thomas Kohler, Professional *Pricing* Society, Quantiz, Frederico Zornig, Cesar Alexandre Nunes e artigos específicos de consultorias como McKinsey ou Boston Consulting Group.
2. Cursos online especializados estão cada vez mais acessíveis. Talvez a maior dica aqui seja que o domínio do inglês é importante, já que o conteúdo em português ainda é limitado. Sites e plataformas MOOC que disponibilizam desde cursos de curta duração até programas de graduação completos online são uma ótima forma de adquirir conhecimento. Alguns desses sites: Coursera, Emeritus e Udemy.
3. Um site como o Google Scholar também é importantíssimo para a busca de publicações e *Papers* quando se deseja aprofundar em algum tema específico. Aqui, outro ponto é que a considerável maioria deste material está em inglês.
4. Congressos de *Pricing* são uma excelente maneira de se manter atualizado e aumentar a sua rede de contatos com profissionais e empresas da área. Recentemente, participei de um em São Paulo, organizado pela Blueprintt. Também temos tido cada vez mais eventos online que são acessíveis ao público, como o *Pricing Stories*, organizado pela Quantiz.
5. Por fim, temas não relacionados diretamente a *Pricing*, mas que considero importante todos conhecerem são Inteligência Artificial e *Machine Learning*. Como são temas que estão em alta, pode-se encontrar diversos materiais em redes sociais e até mesmo no YouTube para entender o impacto de novas tecnologias nos próximos anos e de que forma o mercado de trabalho será alterado.

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing*/RM, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Sempre fui um profissional muito orientado a resultados, então vou citar dois projetos de *Pricing* que foram marcantes para as empresas pelas quais passei, por conta dos resultados obtidos. O primeiro foi em 2017, quando retornei à SulAmérica para ajudar no desenvolvimento e implementação de um projeto que visava refazer todo o modelo de precificação da empresa para o produto de seguros de Automóvel.

A empresa passou por alguns anos anteriores difíceis em termos de resultado para esta carteira, e este projeto era a principal aposta para reverter o resultado ruim. Ele consistiu em realizar toda uma nova estrutura de modelos de preço, ajustes de otimização e até de ferramentas para a gestão e implementação do modelo. Foi um projeto longo, de pouco mais de um ano, que envolveu uma força-tarefa de diversas áreas de precificação e uma comunicação alinhada com diversas outras áreas, como produto, sinistro e comercial.

Essa comunicação e alinhamento foram fundamentais, e começamos a fazer por piloto em regiões específicas, em uma ação conjunta da área de *Pricing* e comercial, as quais iam visitar os corretores e mostrar os benefícios da nova tarifa. Após resultados iniciais extremamente promissores, o novo sistema foi aplicado em todo o Brasil, e depois de alguns meses a empresa já colhia os resultados positivos, crescendo em vendas acima do mercado e obtendo índices de sinistralidade cada vez menores (melhor resultado operacional). Além do bom resultado, este projeto trouxe diversos aprendizados de boas práticas, processos e comunicação, que carrego comigo em minha carreira profissional.

Outro projeto extremamente desafiador foi na atual empresa em que trabalho, a Liberty Seguros. Trabalho na equipe regional que cuida de toda a parte de modelos preditivos para *Pricing* na América Latina, e em 2021 implementamos um novo modelo de precificação em colaboração com a equipe global e local, que visava trazer novas técnicas de modelagem para agregar ao processo de precificação.

Este projeto também trouxe resultados expressivos, com a Liberty crescendo em vendas e se consolidando como uma das 5 maiores seguradoras de automóveis no Brasil, e alcançando um recorde de rentabilidade no último ano. Essa colaboração entre os times continua, e esperamos continuar agregando valor e resultados para a empresa.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa?
(pergunta elaborada pela Quantiz)

O maior conselho que sempre dou para todos que trabalham comigo é o de se manter curioso e aprendendo. A busca por conhecimento deve ser constante, seja através de cursos, pela leitura de

artigos ou livros, ou por meio de pesquisas e da implementação de uma nova iniciativa ou projeto em seu trabalho.

A troca de experiências entre profissionais de *Pricing* de diferentes setores é uma maneira extremamente valiosa para disseminar a cultura de *Pricing* no mercado de trabalho do Brasil. Acredito que ainda temos um grande caminho a percorrer, com muitos desafios e possibilidades de crescimento para a área no futuro próximo, e por isso parabênzo a Quantiz pela iniciativa. Espero ter contribuído com um pouco do meu conhecimento, de uma maneira leve, clara e direta, e permaneço à disposição para trocar conhecimentos e discutir sobre o assunto.

WALDIR CICERELLE JR

Diretor de Eficiência Comercial & *Pricing*, CIMED, 20 anos de experiência

Entrevistado por Marcelo Krybus

1) Poderia contar sobre sua jornada profissional e como você se tornou um especialista de *Pricing e Revenue Management*? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

Executivo com sólida carreira em cargos de liderança nas áreas de vendas, inteligência comercial e *Pricing*, desenvolvida em mais de 20 anos de experiência em empresas de grande porte como JBS, BRF, Caloi, AMBEV e CIMED.

Liderança em grandes projetos de implementação, reestruturação e gestão das áreas de *Pricing* e processo de vendas no Brasil e nos Estados Unidos (Sadia, Batavo, Perdigão, JBS Carnes-Friboi-Maturata, Seara, Pilgrim s Pride, CIMED).

Iniciei minha Jornada em *Pricing* em 2007, quando fui contratado pela Sadia para um projeto com o objetivo de liderar a implementação da área de *Pricing* na companhia.

Após a finalização do projeto, fui convidado para assumir a área de *Pricing* e processo de vendas. No período da Fusão Sadia/Perdigão, virei Membro do Comitê de Fusão da BRF responsável pela frente Comercial e *Pricing*, com o papel de integrar as equipes de vendas, fazer revisão de portfólio e definir o *Go To Market* (Fusão Sadia/Perdigão/Lácteos Batavo), além de implementar os processos de *Pricing* da Sadia na Perdigão, para uma futura integração. Após a incorporação e fusão da BRF, assumi a Gerência Executiva de *Pricing* da BRF.

Em 2011, recebi um convite do Grupo JBS para a implementação da área de *Pricing* na companhia. Designado à posição para estruturar o modelo de *Revenue Management* no *Pricing*, implementando o processo de tomada de decisão para maximização de receitas no Mercado Interno e Exportação. Interlocução com Diretoria Executiva e Presidência para definição de volumes, preços e posicionamento por Categoria/Segmento/Região/País, regras de negócio, cenários de resultado e recomendações.

Naquele momento, apesar de já ser uma das maiores empresas do mundo no segmento, não tinha um processo de *Pricing* estruturado, além de proteínas serem consideradas uma commodity com diversas barreiras culturais para implementação de cultura de *Pricing*.

Acabei implementado o modelo nos diversos negócios da companhia e construindo a Diretoria de *Pricing* e Inteligência Comercial do grupo no Brasil.

Após 11 anos de JBS, em 2022 recebi um convite para assumir a Diretoria de Eficiência Comercial na CIMED, com a missão de implementar as áreas de *Pricing*, Inteligência de Mercado, SOP/Abastecimento e ADM Comercial no grupo CIMED (Indústria Farmacêutica).

2) Com base em sua experiência, como você vê a evolução da área de preços desde o início de sua carreira até hoje? Quais são as tendências no meio de *Pricing* e *Revenue Management* no seu segmento? (pergunta enviada por Juliana Benjamim e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing* — Volume 1)

Quando iniciei minha jornada de *Pricing* em 2007, na Sadia, o tema ainda era muito novo no Brasil e o mercado tinha ainda uma visão limitada do papel da área de *Pricing* no dia a dia do negócio.

As áreas de *Pricing* eram geralmente departamento de preços, que tinham como papel principal subir nos sistemas os preços definidos pela companhia, que na maioria das vezes eram estabelecidos sem nenhum processo estatístico e com pouca inteligência estratégica.

Era comum as companhias não terem uma segmentação de preços por canal e região que capturasse as oportunidades, além de poucos mecanismos de inteligência de descontos para alavancagem de volume e mix.

Havia também uma barreira cultural nas demais áreas, que não entendiam a importância do preço nos resultados e em estratégia comercial e marketing.

A maioria das companhias tinha pouca governança sobre os preços que sofriam forte influência das áreas comercial ou de marketing.

Com a profissionalização da área de *Pricing*, o processo de formação de preço evoluiu consideravelmente e passou a fazer parte do desenho estratégico das companhias na busca dos resultados. Hoje a área de *Pricing*, na maioria das empresas, está ligada à alta gestão da companhia

e a processos muito mais científicos na definição dos preços, além de uma visão muito mais granular (canal/região/cliente).

3) Desde o início da pandemia as empresas têm realizado reajustes de preço com maior frequência. Qual é o passo a passo a ser seguido para garantir uma implementação eficaz e bem-sucedida desses reajustes? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

A Pandemia intensificou a necessidade das áreas de *Pricing* de capturar as oportunidades. Em um cenário inflacionário, e muitas vezes com demanda reprimida, tivemos que usar a inteligência de *Pricing* para otimizar os resultados através do repasse de preços com uma velocidade maior, porém com muito mais inteligência, utilizando estratégias de mix, canal e regiões para garantir o repasse necessário sem renunciar aos volumes.

Todo reajuste de preços deve estar embasado em uma estratégia clara, pois isso deve ser usado junto ao time comercial e comunicado ao mercado.

Os reajustes de preços seguem geralmente algumas diretrizes como repasse de custos, posicionamento de mercado e, em alguns setores, existem janelas setoriais de alta da categoria.

Fundamental em qualquer aumento de preços é entender os fatores motivadores do repasse, seus impactos na cadeia até a formação do preço ao consumidor, analisando posicionamento *vs.* concorrência, como também o valor de desembolso porque o produto será vendido no PDV.

Outro ponto importante é o seu posicionamento competitivo como marca. As marcas líderes têm como característica e estratégia “puxar” o movimento de preços da categoria. Uma técnica comum de mercado que facilita que a concorrência também seja “estimulada” a seguir o movimento é soltar algumas notas na imprensa, comunicando sua intenção de repasse e os motivos.

Já as marcas que não são líderes e apresentam o comportamento que chamamos de “seguidor” devem estar atentas ao movimento dos seus concorrentes para garantir seu posicionamento nos momentos de repasse.

É fundamental, após a definição da estratégia de aumento, elaborar o material de apoio para a força de vendas e argumentos de convencimento já com as recomendações de preço ao consumidor.

Uma estratégia que utilizamos e que foi muito eficaz na implementação dos aumentos no mercado foi usar mecanismos promocionais com a comunicação do aumento para “suavizar” a alta junto ao varejista e ao mesmo tempo estimular o consumo junto ao consumidor com ativações de *sell out* no novo preço.

Um exemplo legal, de que posso falar aqui, é o de quando atuei na indústria alimentar e tínhamos liderança absoluta em margarinas, e, como marca líder, a obrigação de “puxar” os aumentos de mercado, porém sem perder volume, para garantir a produção da fábrica cheia e evitar aumento de custo por ociosidade.

Sempre que estruturava o aumento, elaborava uma ação junto ao consumidor, tipo compre margarina e concorra a uma casa. Geralmente essa “mega ação” durava 60 dias, que era o período de implementação dos aumentos e reposicionamento dos preços ao consumidor. Com isso, a equipe apresentava a nova tabela de preços de *Sell In* e *Sell Out* já com a comunicação do lançamento da campanha.

Outro mecanismo muito utilizado é colocar mecanismos como *cashback*/desconto progressivo etc. no *sell in* para o varejo e gradativamente ir tirando a condição.

Nas minhas experiências na indústria alimentar e farmacêutica estes mecanismos facilitam a comunicação do novo preço, além de “marcar” qual a nova referência de preços ao mercado. Gradativamente, você vai reduzindo a condição até chegar no preço.

Outro ponto importante é entender a sazonalidade do produto, pois o ideal é programar seu calendário de aumentos em períodos de sazonalidade favorável.

Também, fundamental em qualquer modelo ou formato é a comunicação e o alinhamento com a força de vendas, o primeiro cliente que precisa “comprar” o aumento de preços.

4) Considerando a afirmação de Jeff Bezos, fundador da Amazon, de que é mais importante conhecer seus clientes do que monitorar a concorrência, qual é a sua opinião sobre o foco ideal da empresa: cliente ou concorrência? Como você equilibra as estratégias de conhecer os clientes e monitorar os concorrentes para tomar decisões de preços? (*pergunta elaborada pela Quantiz*)

A concorrência deve servir de referência para saber qual seu posicionamento estratégico e proposta de valor junto ao mercado, porém é fundamental conhecer seus clientes para conseguir direcionar o produto certo, no canal certo e na região adequada.

No mercado de proteínas (carne bovina, suína e frango), por exemplo, a indústria é uma fábrica de “desmontagem”. Desmontamos o boi em diversas partes e temos que definir quanto é possível valorizar em cada parte e para qual mercado e canal direcionar. Se tenho maior demanda de costela no Sul, por um hábito de consumo, isso me permite precificar esse mercado com uma maior valorização, além de destinar maior volume de produção. Ao desmontar o boi, olhamos o corte para cada mercado e canal para precificar buscando a maior valorização por corte, otimizando, assim, a receita por animal. Este é um exemplo de que conhecer as “preferências” do cliente/consumidor é fundamental na estratégia de otimização de preços e resultados.

Outro ponto importante na visão do cliente é entender o custo de servir de cada cliente, pois muitas vezes um preço maior não necessariamente será o que irá deixar melhores resultados. Alguns clientes e mercados devem ter uma valorização de preços maior porque temos um custo de servir maior, às vezes até por alguma exigência específica do cliente.

Nas minhas experiências, entendíamos primeiro as necessidades dos clientes e consumidores para depois avaliar como a concorrência se posicionava perante essas necessidades. Muitas vezes a concorrência não atua na necessidade do cliente, e, ao criar um produto ou serviço que atenda a essa necessidade, você é determinante no preço e não na concorrência.

Por exemplo, quando atuei na indústria de carne bovina, identificamos uma grande necessidade do varejo de ter mão de obra qualificada no açougue, para oferecer maior quantidade de cortes ao consumidor já na bandeja, com agregação de valor, e reduzir a perda na linha de produção do açougue.

Criamos um programa em que oferecíamos capacitação para a mão de obra do cliente (Açougue Supermercado), com definição de planograma ideal por loja, comunicação no PDV, além de entregar produtos pré-preparados para o corte, reduzindo suas perdas na produção e ganhando na produtividade da sua mão de obra na loja. Esses produtos, quando entregues com toda essa solução, custavam em média 30% acima do preço de mercado, pois não havia base comparativa, mesmo sendo uma commodity. Neste exemplo, a estratégia de precificar pela necessidade do cliente e consumidor era muito mais importante do que olhar o cenário de concorrência.

- 5) **O que considera mais importante na estratégia de preços: a competitividade, ou seja, o posicionamento *versus* o concorrente ou a estrutura e relatividade entre canais e produtos? Como você lida com o possível conflito entre esses dois aspectos? (pergunta enviada por Higor Conti de Almeida, participante do Arquetos do Pricing - Volume 1)**

Acredito que as coisas estão todas conectadas, ou seja, se não garantir uma boa estratégia de relatividade de produtos e canais, dificilmente será eficiente contra seu concorrente. Se não estiver com o posicionamento correto em relação ao seu concorrente, não será competitivo ou irá perder margem, e se não estiver com a relatividade de canais adequada ou produtos, irá concorrer consigo mesmo por ineficiência de estratégia de *Pricing*.

Em situações em que a concorrência muitas vezes opta por ter um posicionamento mais agressivo em determinado canal, é importante avaliar o grau de relevância do canal dentro do seu negócio. Por exemplo, algumas indústrias optam por usar o canal distribuidor na sua distribuição. Caso esse canal não seja estratégico para você, o ideal é fazer a estratégia de “combate” no canal em que o distribuidor irá atuar, bloqueando assim sua atuação. Outra estratégia comum é “atacar” a concorrência em regiões e canais relevantes para o seu concorrente, fazendo com que ele tenha que direcionar foco e esforço para preservar sua posição, minimizando sua atuação em outras regiões e canais.

6) Quais aspectos você considera serem os mais críticos para a definição e implementação de uma política de descontos eficaz? (ex: transparência, contrapartidas, frequência de revisão, alçadas, entre outros) (pergunta elaborada pela Quantiz)

Toda política de descontos deve ter regras claras e de fácil execução. É fundamental que o mecanismo de descontos tenha contrapartida conforme os interesses estratégicos do dia (volume, mix etc.) e sistemas para controle de execução desta política.

7) Pela sua experiência, na prática, qual é o nível ideal de personalização ou granularidade para segmentar preços? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Atualmente, quanto mais baixo o nível de personalização ou granularidade, melhor. Porém, para a execução de forma simples e segura, é fundamental um bom sistema e inteligência de precificação. Estruturei nas companhias em que atuei preços por UF, canal e dentro do canal uma segmentação qualitativa do cliente. Por exemplo, no Canal Food Service, posso considerar que todos os restaurantes de determinada região tenham o mesmo preço, mas se tiver uma inteligência que qualifique os mesmos restaurantes conforme alguns atributos de comportamento de compra potencial, consigo precificá-los de forma segmentada, otimizando assim preço, volume e mix por cliente.

- 8) **Quais são os maiores desafios ou oportunidades que sua empresa possui com o crescimento do e-commerce (B2B e B2C)? Como a área de *Pricing e Revenue Management* está lidando com esse canal, e como está protegendo outros canais, caso essa seja uma estratégia da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira, participante do *Arquitetos do Pricing - Volume 1*)**

O canal B2B tem sido uma realidade na maioria das empresas e deve conviver em harmonia com os demais canais da empresa. Acredito ser fundamental fortalecer este canal junto à sua força de vendas para não ser um concorrente interno no seu negócio. Estratégias *Omnichannel* serão cada vez mais comuns, e a área de *Pricing* tem papel fundamental nesta harmonização das políticas entre canais. Na minha experiência de Friboi, implementamos o portal Friboionline, que era nossa plataforma B2B para o pequeno e médio varejo. Usamos esse canal como complementar para a nossa força de vendas. Decidimos que o modelo implementado iria deixar sempre o portal com condições piores ou iguais aos dos nossos vendedores, e os resultados foram extremamente positivos.

- 9) **Precificação dinâmica é algo vislumbrado por muitas empresas. Como as empresas podem adaptar sua estratégia de preços em resposta a mudanças nas condições do mercado e na concorrência? Qual é a percepção geral sobre sua eficácia e aceitação pelo mercado? (pergunta elaborada pela *Quantiz*)**

Nas minhas últimas experiências, como se tratava de uma commodity, o dinamismo do preço fazia parte do modelo, uma vez que o mercado tinha este comportamento. Na verdade, se uma empresa optar por variar preços toda vez que seu concorrente movimentar o preço, provavelmente essa empresa não tem uma estratégia clara, o que pode ser um problema até mesmo para os clientes. Por exemplo, se um cliente optar por fazer uma compra mais agressiva de *sell in* e você, na sequência, baixar seus preços em função da concorrência, seu cliente será prejudicado por esse movimento e provavelmente irá gerar uma insegurança no mercado com relação ao seu produto. Agora, se você der dinamismo ao seu preço em função de oferta e demanda, sazonalidade etc., estrategicamente, isso pode ser um diferencial competitivo e valorizado pelos seus clientes.

- 10) **Considerando que a elasticidade é o tamanho do impacto que a alteração em uma variável (preço) exerce sobre outra (volume), como você utiliza os diferentes tipos de elasticidade (própria, cruzada etc.) para melhores decisões de preços? Quais outras variáveis econômicas ou fatores de mercado você considera na definição da estratégia de preços? (pergunta elaborada pela *Quantiz*)**

A área de *Pricing* deve descobrir qual o melhor modelo estatístico para o seu produto. Ao entender a elasticidade própria e cruzada por canal/mercado, conseguimos otimizar o resultado.

Ao ter a elasticidade dos seus produtos, você consegue ter muito mais assertividade nas suas estratégias de preços e descontos, garantindo assim uma relação adequada de volumes e preços.

Por exemplo, no segmento de proteínas, temos o efeito da “migração” entre as proteínas: quando o preço do dianteiro bovino (cortes do dia a dia) atinge determinado patamar de desembolso e um posicionamento muito acima de outras proteínas, temos uma migração para as carnes de frango e suína. Então, no modelo, era fundamental entender qual era este ponto de equilíbrio entre os cortes.

O cenário econômico e a sazonalidade devem fazer parte da sua estratégia de preços. Sabemos que os produtos e categorias têm correlações diferentes com diversos fatores de mercado, como inflação, câmbio etc. É fundamental entender qual o efeito destes indicadores na sua demanda, para, com isso, considerar estes fatores no modelo de precificação.

Temos, também, a sazonalidade que faz muita diferença na sua estratégia; por exemplo, existem regiões do Brasil nas quais o consumo no verão aumenta consideravelmente, em função de um deslocamento populacional, como também produtos com forte efeito sazonal climático (exemplos: cerveja, sorvete, carnes etc.). A sazonalidade por região precisa fazer parte da sua estratégia de preços.

11) Como a era da inteligência artificial e da automação está afetando o papel do profissional de *Pricing*? Qual é o novo perfil desse profissional em um mundo cada vez mais digital e tecnológico? (*pergunta enviada por Vitor Serra, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Como em qualquer área, a tecnologia vem para nos ajudar e trazer maior eficiência aos processos. O profissional de *Pricing* com as novas tecnologias será capaz de fazer as análises com muito mais granularidade e agilidade, trazendo assim melhores resultados. Cada vez mais teremos o papel de análise e estratégia, e cada vez menos o papel operacional na área de *Pricing*.

12) Em sua opinião, qual é a melhor opção para uma empresa: comprar uma solução pronta de *Pricing / Revenue Management* de mercado ou desenvolver internamente uma solução customizada? Com base na sua experiência, quais são os prós e contras de cada opção?

(pergunta enviada por Vitor Serra e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

Antes de qualquer solução, a empresa precisa ter um processo de *Pricing* estruturado. Já vi empresas investirem milhões em ferramentas, porém o processo não era maduro para a ferramenta. Na minha opinião, deve começar com algo mais caseiro”, consolidar o modelo e depois migrar para plataformas mais robustas. De qualquer forma, nas empresas em que implementei, usamos soluções de mercado customizadas para a característica de cada negócio.

Uma solução customizada desenvolvida internamente terá mais flexibilidade para se adaptar ao seu negócio, pode ser implementada em um tempo mais curto e ter as integrações mais simples, porém, provavelmente, os seus recursos e modelos estatísticos devem ser mais limitados.

Ao ir para uma solução de mercado, provavelmente terá acesso a motores estatísticos mais modernos e robustos, além de ter o que existe de mais atual em tecnologia de *Pricing*; porém, geralmente, a implementação é mais complexa e demorada, como também menos adaptável às características específicas do seu negócio.

Então, depende muito do seu momento e da maturidade do seu processo para definir qual melhor opção.

13) Quais são os principais processos que você considera essenciais para garantir o sucesso da área de preços? Como a área de RM/Pricing garante a Governança de Preços na sua Empresa? *(pergunta enviada por Adriana Viana da Silva e Higor Conti de Almeida, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1)*

É fundamental para o sucesso da área ter assertividade nas políticas e projeções de preços. Isso gera credibilidade no modelo e sustentação no longo prazo.

Outro ponto fundamental é a governança da execução da estratégia definida. Não adianta ter ciência na formação de preços se depois a equipe ou o processo não garantir uma disciplina de execução.

Para o sucesso do modelo é essencial ter a execução da sua estratégia traduzida em uma política de preços executada com excelência.

Nas companhias em que implementamos as áreas de *Pricing*, optamos por incluir a Diretoria Comercial no processo decisório de preços, garantindo transparência na estratégia e fortalecendo o time na execução da estratégia definida.

Além disso, estabelecemos um mecanismo de alçadas para garantir o controle ideal das condições comerciais, permitindo o direcionamento do time comercial conforme os interesses estratégicos.

14) Quais os indicadores mais relevantes para suas análises de decisão de curto, médio e longo prazos? Como você equilibra os objetivos da área de Pricing com as outras áreas da empresa? (pergunta enviada por Leandro Crepaldi M. de Oliveira e Renato Mendonça, participantes do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

O que irá definir quais são os indicadores mais relevantes são as análises prévias na implementação do modelo. É fundamental identificar quais variáveis influenciam o comportamento de preços e devem ser consideradas no modelo. Por exemplo, o efeito clima “verão” pode ter um efeito no aumento de demanda para determinados produtos, se isso for algo que influencia a demanda, e conseqüentemente o preço deve ser considerado como um indicador-chave no modelo. Outro exemplo na cadeia de suínos e frangos é o milho, um insumo forte na composição de custo e uma commodity de forte variação, cujo custo e as projeções futuras devem ser entendidos para sua incorporação no modelo.

Após a definição da política e sua estratégia, é crucial ter clareza dos indicadores de medição de efetividade desta política e compartilhar estes indicadores com demais áreas estratégicas da companhia, como a comercial.

Os indicadores mais comuns são preço política *vs.* real (com e sem mix), margem de contribuição meta \times real % e valor absoluto.

15) Suponha que você tenha recebido um grande orçamento para investir na área de Pricing / Revenue Management. Qual seria sua estratégia para alavancar os resultados e maximizar o impacto desse investimento? Quais seriam suas prioridades? (pergunta enviada por Juliana Benjamim, participante do Arquitetos do Pricing - Volume 1)

As tecnologias devem ser prioridade, pois nos trazem ganho de exatidão nos modelos matemáticos, com maior agilidade e granularidade. Além disso, mecanismos de controle desta política podem garantir uma melhor eficácia de execução.

Investimentos em soluções de Pricing que permitam uma precificação mais inteligente e exata, de forma mais ágil e granular, irão garantir um processo mais eficaz e maiores ganhos para a companhia.

Eu priorizaria dois tipos de investimento: um é no processo e formação dos preços, conforme já abordado, e o outro é em mecanismos de inteligência de *Pricing* para a força de vendas. Este segundo permite criar amarrações sistêmicas, como *Cash Back*, Desconto dinâmico progressivo, Desconto *flex* amarrado a mix, pedido combo, pedido sugerido etc. para colocar inteligência de *Pricing* na mão do time de vendas de forma dinâmica.

16) Quais recomendações você daria para um profissional que fosse começar uma área de *Pricing* em uma empresa? Quais seriam suas principais ações e considerações nos primeiros 100 dias? Quais argumentos e fundamentos você indicaria para esse profissional utilizar para convencer a alta gestão da empresa para investir e fortalecer a equipe de *Pricing*? (pergunta enviada por Gabriel Foz, participante do Arquitetos do Pricing — Volume 1)

É fundamental para quem estiver iniciando no negócio entender suas características, portfólio, modelo de vendas etc.

Além disso, usaria este período inicial para fazer um diagnóstico da maturidade de *Pricing* e entender como a área deve fazer interface com as outras.

Nesta etapa de diagnóstico é essencial entender quais são as variáveis influenciadoras no preço e o peso de cada uma delas, além de entender os processos atuais de formação de preços (fortalezas e fraquezas), a maturidade da equipe de *Pricing* e do time de vendas, como também controles e governança atual.

Para a alta gestão o melhor convencimento é o resultado que o processo de *Pricing* pode trazer no negócio. Fundamental mostrar as oportunidades atuais e potencial de ganho na mesa e definir as metas de captura.

17) Autores renomados como Daniel Kahneman e Dan Arieli abordam o comportamento humano em decisões de compra. Na sua opinião, qual a importância da ciência da Economia Comportamental e seus impactos nos Preços? Como as empresas podem utilizar estes comportamentos a seu favor? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Entender o comportamento dos seus consumidores é fundamental para definir como posicionar seu preço, como comunicar seus atributos e preço no PDV. Por exemplo, no segmento farmacêutico temos a categoria “destino”, que geralmente diz respeito aos medicamentos para resolver determinada dor do cliente, e, neste caso, o preço tem uma influência menor na sua

decisão. No caso da farmácia, o consumidor, quando lá entra, já tem uma necessidade clara, ninguém vai passear na farmácia, entra porque precisa resolver alguma dor, e, neste item, que é a necessidade principal dele, o fator preço tem menos relevância. Porém, temos itens, como os de higiene e beleza, neste mesmo PDV, que o consumidor é “estimulado” a comprar. Neste caso, sendo uma compra por indução, o efeito preço pode ter uma influência maior.

Outro exemplo para reflexão neste mesmo canal (farmácia) é o de quando compramos uma garrafa de água neste segmento. Geralmente posicionada com um preço bem acima dos demais canais, mas com uma “disposição” maior do consumidor em pagar este preço em função da sua necessidade de resolver algo naquele momento (compra por conveniência).

18) Qual é a melhor maneira de se manter informado e atualizado sobre temas relacionados à área de *Pricing*? Pode indicar fontes confiáveis de informação para se aprofundar no assunto? (pergunta enviada por Gabriel Foz e Leopoldo Mello, participantes do *Arquitetos do Pricing — Volume 1*)

Hoje a internet é uma excelente fonte de informação. Ao participar de grupos ligados ao tema nas redes sociais etc., temos acesso a diversos conteúdos e fóruns de discussão.

Seguir consultorias de *Pricing*, pessoas ligadas ao tema no LinkedIn e a *PPS* (Professional *Pricing* Society), além de instituições como IBRAMERC, FGV etc., ajuda a se manter atualizado no tema. Existem também muitos livros que podem auxiliar no seu conhecimento na área.

19) Algumas situações são marcantes na carreira. Se pudesse escolher o momento mais marcante na sua carreira de *Pricing*/RM, qual seria? Como isso impactou positivamente a empresa? E como você define sucesso para a área de *Pricing* ou *Revenue Management* dentro da sua organização? (pergunta elaborada pela *Quantiz*)

A implementação do modelo de *Pricing* no grupo JBS foi uma grande conquista pessoal e profissional para mim, pois se tratava de uma das maiores empresas do mundo em alimentos e atuava em um segmento onde *Pricing* era um paradigma, por tratar de commodities. O sucesso da evolução do modelo e os resultados alcançados levaram a área a virar uma Diretoria ligada à Presidência da companhia, se tornando uma das áreas mais estratégicas e relevantes da empresa. Algo impensado no segmento.

Além disso, a replicação do modelo implementado no Brasil, com suas devidas adaptações ao mercado americano nas operações dos EUA pela minha equipe, foi motivo de muito orgulho, e mostrou que o Brasil havia deixado de ser atrasado quando o assunto é *Pricing*.

20) Qual é a sua mensagem de encerramento para aqueles que estão lendo nossa conversa? (pergunta elaborada pela Quantiz)

Pricing é uma jornada incrível e estamos apenas no começo. Acredito que evoluímos muito no Brasil nas últimas décadas. Atuo na área faz quase 20 anos, e com a evolução das tecnologias, inteligência Artificial etc., entraremos em uma nova era para *Pricing*.

O processo de formação de preços hoje é cada vez mais dinâmico e granular, exigindo, assim, processos e tecnologias avançadas para este novo cenário.

Além disso, o cenário de mercado cada vez mais desafiador faz com que a área de *Pricing* tenha papel fundamental nas corporações.

Estar atento e preparado para estas mudanças é fundamental para a evolução profissional dos profissionais de *Pricing*, que serão cada vez mais demandados pelo mercado.



QuantiZ
PRICING SOLUTIONS